

Strategian implementointi johtamisen näkökulmasta

CASE: OOO VALIO

Aino Toivonen

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma
29.3.2012



Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä tai tekijät Aino Toivonen	Ryhmätunnus tai aloitusvuosi LV7PA2
Raportin nimi Strategian implementointi johtamisen näkökulmasta Case OOO Valio	Sivu- ja liitesivumäärä 60+13
Opettajat tai ohjaajat Eija Kärnä, Yritystoiminnan lehtori, KTM	
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten Valion tytäryhtiössä johtotiimi jalkauttaa yrityksen strategiaa. Tutkimus tehtiin haastattelemalla johtotiimiä heidän tavoistaan ja keinoistaan toteuttaa strategiaa oman henkilökunnan keskuudessa. Tutkimus tarkastelee johtajien toimintaa strategian toimeenpanossa. Tutkimus on rajoitettu johtamisen näkökulmaan, kiinnittämällä huomiota johdon valmiuksiin ja kehittämistarpeisiin strategian implementoijina.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys pohjautui strategian viestintään ja strategiseen johtamiseen. Myös strategisen johtamisen työkaluista ja strategian jalkauttamisen sudenkuopista on luotu katsaus. Tutkimuksessa haastateltiin venäjän kielellä kuusi johtajaa Pietarin yksiköstä. Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisesti ja empiirinen aineisto on kerätty puolistrukturoidun teemahaastattelun menetelmin.</p> <p>Tutkimuksella saatiin selville Valion tytäryhtiön keskeiset implementointia estävät ja edistävät tekijät, sekä tarkasteltiin strategiaviestintää osana strategian toimeenpanoa. Opinnäytetyö tarjoaa Valiolle käytännön ratkaisuehdotuksia strategian jalkauttamiseksi osana yrityksen arkea.</p>	
Asiasanat Strategiaviestintä, strateginen johtaminen, strategian implementointi	

Business Administration

Authors Aino Toivonen	Group or year of entry LV7PA2
The title of thesis Strategy implementation from the view point of management Case OOO Valio	Number of pages and appendices 60+13
Supervisor(s) Eija Kärnä	
<p>The purpose of this thesis was to study how Valio's subsidiary's Executive Management Board implements strategy. The study was conducted by interviewing the Executive Management Board on their practices and methods of implementing strategy amongst local staff. The study reviews the actions of the managers in implementing strategy. The study is confined to the view of the managers taking into consideration managers' readiness and development needs in implementing strategy.</p> <p>The thesis' theoretical frame of reference was based on strategic communication and strategic leadership. Also a review was made of the pitfalls of implementing strategy and tools of strategic leadership. Six managers from the St. Petersburg unit were interviewed for the study. The study was implemented qualitatively and the empirical material was collected using semi-structured theme interview methods.</p> <p>The study uncovered the key hindering and fostering factors of Valio's subsidiary in strategy implementation. Also, the study reviewed strategy communication as a part of implementing strategy. The thesis provides practical solution proposals to Valio for strategy implementation as part of the company's everyday operations.</p>	
Key words Strategy communication, strategic management, implementing strategy	

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusongelmien määrittely.....	1
1.2	Opinnäytetyön rajaukset.....	2
1.3	Valio OOO esittely	2
1.4	Opinnäytetyön keskeiset käsitteet	4
2	Strategiatyö.....	6
2.1	Strategia ja sen määritelmä	6
2.2	Strategiaprosessi	6
2.4	Strategiaproessin hallinta.....	8
2.3	Strategian toteutuksen elementit	10
3	Strateginen johtaminen.....	15
3.1	Operatiivinen johtaminen	17
3.2	Strategian toimeenpaneminen ja toteutus.	18
3.2.1	Strategiset projektit.....	20
3.2.2	Strateginen koulutus	22
3.3	Strategian jalkauttamisen sudenkuopat.....	22
3.4	Strategisen johtamisen työkaluja	25
3.4.1	Balanced Scorecard	25
3.4.2	Strategiakartta.....	26
3.4.3	Key performance indicators.....	31
3.5	Esimiesten rooli.....	32
4	Strategiaviestintä.....	34
4.1	Työyhteisöviestintä strategian välittäjänä	36
4.2	Strategiaviestinnän kanavat ja keinot	36
4.3	Viestinnän kultaiset säännöt	40
4.4	Johtamisviestintä	42
5	Empiirinen tutkimus	44
5.1	Teemahaastattelu.....	44
5.2	Tutkimuksen kohderyhmä	44
5.3	Teemahaastattelun suunnittelu ja toteutus.....	45
5.4	Tutkimusaineiston analysointi	46
5.5	Tutkimuksen luotettavuus.....	46
6	Empiirisen tutkimuksen tulokset	49

6.1 Strategian mieltäminen	49
6.2 Strategian johtaminen	51
6.3 Strategiaviestintä	53
6.4 Strategian jalkauttamisen sudenkuopat.....	57
6.5 Johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia	59
Lähteet.....	62
Liite 1	64
Liite 2.....	66
Liite 3.....	68
Liite 4.....	72

1 Johdanto

Tämä tutkimus on tehty opinnäytetyönä HAAGA-HELIA ammattikorkeakoululle osana ”Strategia käytäntöön” – teemaryhmässä tehtyjä tutkimuksia. Tutkimus on itsenäisesti toteutettu, mutta teemahaastattelu on tehty parityönä. Opinnäytetyö keskittyy vahvasti strategisen johtamiseen ja strategiaviestinnän ympärille. Toimeksianto on laadittu Valion tytäryhtiön uudistetun strategian jalkauttamiseksi. Tutkimukseen on haastateltu Valion tytäryhtiön ylintä johtoa.

Strategioiden implementointia pidetään haastavana prosessina yritysmaailmassa. Strategian implementointi tarkoittaa strategisten päätösten johtamista päivittäiseksi toiminnaksi, joka vaatii oman suunnitelmansa. Strategiaviestintä on osa strategiaproessia ja välttämätön osa tehokasta implementointia.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusongelmien määrittely

Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa siitä, millaisin keinoin ja kanavin strategian toteuttaminen onnistuu Valio OOO:ssa ja minkälaisia ongelmia uuden strategian implementoinnissa tulee vastaan organisaation ylimmällä tasolla. Tavoitteena oli myös tuottaa johdolle informaatiota yrityksen strategiaviestinnästä ja työkaluista strategian jalkauttamisessa. Tutkimuksessa pyrittiin tuomaan esiin myös mahdolliset kehitysehdotukset ja jatkotutkimuksien tarpeet sekä ehdotuksia siitä, miten työntekijät saataisiin sitoutumaan johdon strategialinjauksiin. Opinnäytetyö tarjoaa Valiolle käytännön ratkaisuehdotuksia strategian jalkauttamiseksi osana yrityksen arkea.

Tutkimuksen pääongelmana oli, miten strategian jalkauttaminen onnistuu Valion tytäryhtiössä johtajien näkökulmasta.

Tutkimuksen pääongelmaan pyrittiin löytämään vastauksia seuraavien osa-ongelmien kautta:

1. Miten johtotiimi sisäistää ja ymmärtää strategian?

2. Miten strategia näkyy OOO Valiolla osastokohtaisesti?
3. Miten OOO Valiolla toimii strategiaviestintä?
4. Millaisia viestinnän keinoja ja strategisen johtamisen työkaluja johtajat käyttävät?
5. Millaisia sudenkuoppia tulee vastaan strategian jalkauttamisessa?

1.2 Opinnäytetyön rajaukset

Teoria osuus käsittelee strategian johtamista, strategiaviestintää ja muita olennaisia strategian implementointiin vaikuttavia tekijöitä. Tutkimus tarkastelee johtajien toimintaa strategian toimeenpanossa. Tutkimus on rajoitettu johtamisen näkökulmaan, kiinnittämällä huomiota johdon valmiuksiin ja kehittämistarpeisiin strategian implementoijina. Itse Valio OOO:n strategian sisältöön ei ole tarkoitus paneutua, mutta tutkimuksen osallistuneiden strategian tietämystä testattiin strategiaan pohjautuvalla pienmuotoisella kyselytutkimuksella. Kyselytutkimus tehtiin Valio OOO:n johtohenkilöille, jotta saataisiin mahdollisimman varma näkemys siitä, miten strategian implementointi onnistuu yrityksessä.

1.3 Valio OOO esittely

Valiosta on vuosien myötä kehittynyt Suomen johtava meijerialan yritys ja kansanvälisesti tunnettu laatutuotteiden valmistaja. Tuotevalikoima koostuu nykyään tuhannesta tuotteesta. Valio tunnetaan maailmalaajuisesti terveystuotteiden elintarvikkeiden ja ainutlaatuisten maidonjalostusteknologioiden edelläkävijänä. Ulkomaantoimintojen osuus Valion liikevaihdosta on kolmannes. (Valio, 2011)

Valio OOO markkinoi, myy ja jakelee Valion tuotteita Venäjällä. Valion päämarkkina-alueet ovat Moskova, Pietari ja muut valitut alueet. OOO Valio eli Valion Venäjän tytäryhtiö on yksi yhteinen organisaatio, joka koostuu Pietarin ja Moskovan yksiköistä. Toimitusjohtaja Mika Koskinen johtaa OOO Valiota. Hänen mukaan organisaatio on tavallaan hybridinen matriisi- ja prosessiorganisaatio, niin että vastuut jakautuvat toiminnoittain kummankin pään ihmisille. Pääkonttorin sijainti ei ole oleellinen, vaan tulokset ja ihmiset. Venäjällä yksiköillä on selkeät johtajat ja OOO Valiolla vastuut on jaettu myös funktioittain.

Mika Koskinen mukaan strategiaprosessi OOO Valiolla on tärkeä prosessi, joka on linjassa emoyhtiön strategiaproessin kanssa. Rasvojen ja juustojen prosessien ja strategian synkronointi emoyhtiön strategiaan ja prosesseihin on tärkein, koska ne ovat Valion merkittävimmät tuoteryhmät Venäjällä. Tärkeimmät brändit ovat Valiovoi, Viola ja Oltermanni. Strategisessa suunnittelussa pyritään tekemään keskeiset linjaukset 10 vuoden tähtäimellä, mutta vuositasolla tehdään vain täsmennyksiä. Koskisen mukaan vaikeinta strategiatyössä on strategian tiivistäminen yksikertaiseen muotoon niin, että sen voi esitellä omistajille ja henkilöstölle sopivassa muodossa. Henkilöstölle strategia näyttäytyy operatiivisella tasolla keskipitkän välin eli 1-3 vuoden ”must win battles”-tavoitteina. (Koskinen, M. 2011. CEO-kirje.)

Keskeinen rooli strategiatyössä on OOO Valion johtoryhmällä eli Executive Management Boardilla (EMB). Yhteiset strategiapäivät emoyhtiön kanssa otetaan taas muutaman vuoden tauon jälkeen käyttöön, mikä helpottaa keskustelua. Koskinen haluaa saada strategian toimintaan tehokkaasti, mutta sitä vaikeuttaa riippuvuus emoyhtiön päätöksistä isoissa periaatteellisissa asioissa, esimerkiksi isoissa investoinneissa. Toisena tärkeänä asiana hän näkee motivoinnin. Keskeiset tavoitteet kerrotaan paikallisella tasolla koko henkilöstölle RoadShow:ssa. Tavoitteiden ja mittareiden pitää linkittyä läpi koko yhtiön. Palkitseminen perustuu saavutettuihin avaintavoitteisiin eli Key Performance Indicators (KPI). Koskinen näkee johtajuusperiaatteinaan hyvän päämäärätietoisuuden jakamisen ihmisten kanssa. Kun yhteiset tavoitteet ovat selkeät, ihmiset oikeat, toimintatavat sovittu ja tavoitteisiin pääsemisestä palkitaan, ihmisistä voidaan saada oikea potentiaali esiin, tapahtuu ”fuusioreaktio”. Ihmisiin pitää myös luottaa, ei kannata alkaa ”mikromanageeraamaan”, vaan antaa ihmisten itse ohjautua tavoitteiden mukaisesti. (Koskinen, M. 2011. CEO-kirje.)

Monikulttuurisuus ei Koskisen mukaan näy strategiatyöskentelyssä mitenkään. Strategiatyöllä ei ole tunteiden kanssa tekemistä, vaan se on loogista ja rationaalista, koska strategian täytyy olla linjassa emoyhtiön strategian kanssa. Yhteinen strategia helpottaa sekä yhteistyötä että viestintää sekä emoyhtiön ja tytäryhtiön välillä, että

tytäryhtiön puitteissa. Vaikka strategiatyössä ollaankin tavallaan emoyhtiön talutusnuorassa, tytäryhtiössä toiminta on myös hyvin itsenäistä. Ongelmina Koskinen näkee aikataulujen lisäksi investointimahdollisuudet. Koska kassavirta ja tulos siirretään täysmääräisesti emoyhtiöön, investointipäätökset tulevat ymmärrettävästi Suomen investointiproseduurin kautta. Tämä tuo jäykkyyttä toimintaan. (Koskinen, M. 2011. CEO-kirje.)

Strategia toteutetaan vetämällä tavoitteet järkevästi derivoiden organisaation eri tasoille. Strategiaviestinnässä yksinkertaisuus, helppous ja visuaalisuus ovat tärkeitä. Pietarin yksikössä strategian keskeiset elementit oli koottu käytävien seinille ja kahvihuoneeseen. Strategian merkitys arjessa on tärkeää. Strategisista työvälineistä vuosikellot ovat keskeisimpiä, vaikkakin ne Koskisen mukaan ovat ehkä lähempänä operatiivista toteutusta kuin strategiaa. Arvot, kunnioitus luontoon, asiakkaaseen ja toinen toiseen ovat myös esillä. Strategia toteutuu Koskisen mielestä hyvin, silti strategiaviestintää ja strategian sisäistämistä voidaan aina kehittää. (Koskinen, M. 2011. CEO-kirje.)

Strategian toteutumisen seuranta on helppoa, koska tavoitteet ja mittarit ovat selkeitä ja perustuvat pääosin helposti mitattaviin myyntituloksiin ja markkinaosuuksiin. Muita tavoitteita, joita mitataan, ovat esimerkiksi toimintavarmuus, halutuin kumppani asiakkaille mm. innovatiivisuuden ja turvallisuuden osalta sekä henkilöstön työtyytyväisyys. (Koskinen, M. 2011. CEO-kirje.)

1.4 Opinnäytetyön keskeiset käsitteet

Visio

Visio on näkemys siitä tulevaisuuden kuvasta, jonka halutaan toteutuvan pitkällä tähtäyksellä. Visio on yrityksen arvoankkuroitunut tulevaisuuden tahtotila. (Kamensky 2001, 52.)

Sidosryhmät

Sidosryhmät ovat ryhmiä, joiden kanssa yrityksellä on panos/vastike-vuorovaikutussuhde: Sidosryhmä antaa tiettyjä panoksia yritysten käyttöön, mutta vaatii toisaalta vastikkeita luovuttamilleen panoksille. Tyypillisiä sidosryhmiä ovat henkilöstö, omistajat, rahoittajat, asiakkaat, toimittajat, valtio ja kunta. (Kamensky 2001, 314.)

Strategia

Yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa. Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä. (Kamensky 2001, 315.)

Strateginen johtaminen

Johtamisjärjestelmä tai ajattelutapa, jonka avulla yritys pyrkii varmistamaan tulevaisuuden menestyksensä. Strateginen johtaminen keskittyy siihen, että yritys tekee tulosta ”huomenna”, kun operatiivinen johtaminen keskittyy tuloksen tekemiseen ”tänään”. Tarvittava aikajänne on riippuvainen yrityksen tarpeista ja tilanteesta. (Kamensky 2001, 315.)

Johtamisviestintä

Johtaminen on kommunikatiivista toimintaa, ja viestinnän tarkoitus on luoda yhteistä ymmärrystä organisaation tehtävästä ja tavoitteista, ohjata organisaation tiedon luontia ja päätöksentekoa ja tätä kautta organisaation toimintaa. (Juholin 2009, 385.)

Työyhteisö

Muodostuu ihmisistä, jotka antavat panoksensa vapaaehtoisesti, ovat tietoisia ja sitoutuneita työyhteisön tavoitteisiin, strategiaan ja arvoihin ja odottavat saavansa suorituksesta palkan, palkkion, erilaisia etuja ja mahdollisia kannustimia. Työyhteisö on myös yhteiskunnallinen toimija ja osa laajempaa yhteiskunnallista toimijuutta, jolla on oikeuksia ja velvollisuuksia, vastuita ja vapauksia. (Juholin 2009, 393.)

2 Strategiatyö

Tässä viitekehyksen osiossa pyrin tarkastelemaan, mitä strategiatyö pitää sisällään ja käyn läpi strategiaproessin vaiheet. Strategianproessin strategiantoteutusvaihetta esittelen tarkemmin, sillä se on olennaisin strategian implementoinnin kannalta ja strateginen johtaminen on siinä vahvasti mukana.

2.1 Strategia ja sen määritelmä

Pitkällä aikavälillä ainoastaan ne yritykset, joiden strategia on kunnossa, voivat menestyä (Laamainen ja muut 2005, 110). Suomalainen strategiatutkija Juha Näsi määrittelee strategian: *”Strategia on organisaation toiminnan juoni, sen tapahtumisen punainen lanka”*.

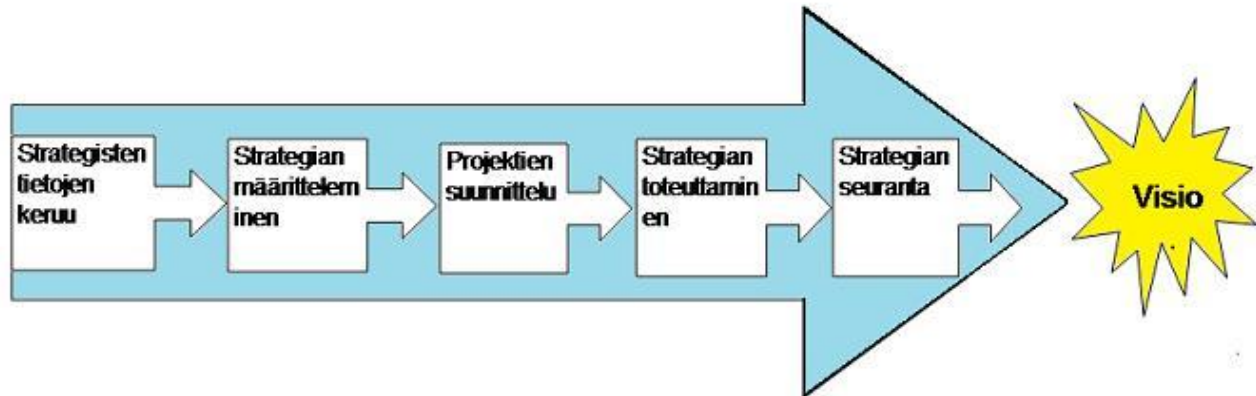
Strategian tavoitteena on etsiä jatkuvasti uutta lisäarvoa, jotta yritykselle syntyisi voittoa eli ylijäämää.

Organisaatioissa strategioita voidaan tehdä monilla eri tasoilla. Suurissa konserneissa on olemassa laajoja verkostostrategioita, konsernistrategioita ja erillisiä liiketoimintastrategioita. Voi myös olla kullekin asiakassegmentille, toiminnalle tai tuotteelle on omat alastrategiansa. Strategia on siis selkeä linjaus organisaation tavoitteista ja päämääristä. Se on organisaation oma ohje siitä, miten tulisi toimia tavoitteiden saavuttamiseksi. Kaikkien työntekijöiden organisaatiossa ja keskeisten sidosryhmien on voitava olla tietoisia strategian sisällöstä, jotta he voisivat toimia sen mukaisesti ja olla tietoisia siitä, mitä heiltä odotetaan. Strategian pääperiaatteiden on oltava kaikkien saatavilla. (Lindroos & Lohivesi 2004, 28.)

2.2 Strategiaprosessi

Strategiaproseksilla kuvataan kaikki strategiatyöskentelyn toiminnot. Lindroos ja Lohivesi kuvaavat strategiaproseksia eteenpäin kulkevaksi lineaariseksi toimintojen sarjaksi. Luodessaan strategiaa on ensin arvioitava, millaiseksi liiketoimintaympäristö on

kehittymässä, ja sen jälkeen vision avulla määritetään millaisia päämääriä toiminnalle asetetaan. Lopuksi määritellään keinot, joilla saavutetaan päämäärät ja valitaan millaisia kehityshankkeita ja resursseja toteutusta varten tarvitaan.



Kuvio 1: Strategiaprosessi (Lindroos & Lohivesi, 2004)

Strategiaproessin ensimmäisessä vaiheessa kerätään strategisia tietoja. Jolloin tarkastellaan niin ulkoisten kuin sisäistenkin muuttujien tilannetta organisaatiossa. On tunnettava ennen kaikkea toimintaympäristön tila ja sen vaikutukset omaan toimintaan. On olemassa monenlaisia työkaluja, joita voidaan käyttää toimintaympäristöä tutkiessaan. Tiedonkeruuta tukevat monet analyysit, kuten esimerkiksi ympäristöanalyysi, skenaarioanalyysi, SWOT- analyysi ja kilpailuanalyysi. On tärkeää osata hahmottaa oma asema toimialalla, ja olla tietoinen omien palveluiden ja tuotteiden asemoitumisesta kilpailijoiden nähden. Tietojen keruun ja analysoinnin keskeisin tavoite on muodostaa kokonaiskatsaus omasta toimintaympäristöstä. (Lindroos & Lohivesi 2004, 31–34.)

Strategian määrittelyvaiheessa organisaatiolle tehdään linjaukset vision ja mission avulla. Strategialinjauksia tehtäessä tulee huomioida organisaation eettiset arvot ja toimintaperiaatteet. On kyettävä luomaan yhteinen tahto ja näkemys siitä, millaiseksi halutaan tulla, sillä mikään liiketoiminta ei voi jatkua aina entisellään. Määrittelyvaiheessa on asetettava myös muutama konkreettinen tavoite niin, että niiden toteutumista voitaisiin seurata. (Lindroos & Lohivesi 2004, 31–41.)

Suunnitteluvaiheessa määritetään ja kirjataan strategian toteuttamiseksi tarvittavat keskeiset kehitysprojektit. On tunnistettava ja täsmennettävä millaisia muutoksia pitää saada aikaan haluttujen päämäärien saavuttamiseksi. (Lindroos & Lohivesi 2004, 42–45.)

Strategiantoteutusvaiheessa määritellään vuosittaiset toimintasuunnitelmat.

Toteutusvaihe on jatkuva koko strategiajakson kestävä prosessi, joka sisältää kyseisen vuoden tavoitteet sekä keinot, joilla tavoitteisiin päästään. Vaikka strategian toteuttaminen onkin koko organisaation arkipäivästä toimintaa, suurin vastuu jalkauttamisen onnistumisesta on esimiesten ja johdon harteilla. Johdolla on siis tärkeä rooli strategian toteutusvaiheessa ja johtamistyön tärkein tavoite on saada strategia toteutumaan. Jos strategiaa ei saada toteutettua, on syytä etsiä vikaa joko huonosti laaditusta strategiasta tai huonosta johtamisesta. (Lindroos & Lohivesi 2004, 44–45.)

Strategian seurantavaiheessa luonnollisesti seurataan miten kehitysprojektit ja strategian mukainen toiminta etenee. Kun toimintaympäristössä tapahtuu jatkuvasti erilaisia muutoksia, on syytä tarkistaa strategian linjaukset. On epätodennäköistä, että on osattu ennakoida muutoksia laatiessaan strategiaa. Siksi on hyvä tarkistaa miten paikkansapitäviä strategian linjaukset ovat ja voiko niiden mukaisesti enää toimia. Mitä pidemmälle ajanjaksolle strategia on laadittu, sitä todennäköisemmin sitä joudutaan täsmentämään ja tekemään uusia linjauksia. (Lindroos & Lohivesi 2004, 45–48.)

2.4 Strategiaproessin hallinta

Organisaation menestyksenkäs toiminta perustuu muutosvalmiuteen, muutoskykyyn ja muutosnopeuteen. Eli menestyminen ei ole sitä kuinka hyvin on osattu tehdä ennusteita, vaan miten nopeasti on osattu reagoida muutoksiin kilpailijoihin verrattuna. Nykyään kaikki organisaatiot eivät noudata perinteistä mallia, jossa vain johto vastaa strategian tuottamisesta. Yhä monet organisaatiotasot ja henkilöstöryhmät osallistuvat strategian tuottamiseen alusta lähtien. (Lindroos & Lohivesi 2004, 48.)

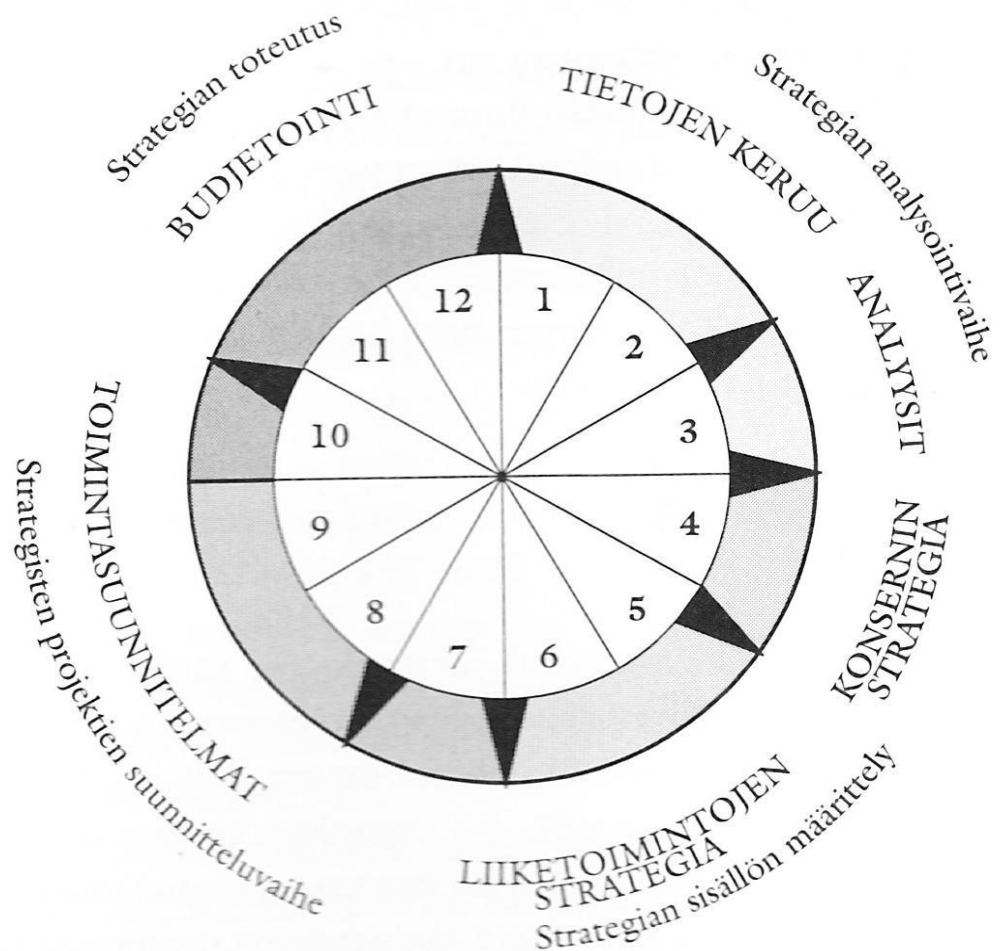
Strategiaprosessissa tulisi olla palautekierroksia, joiden avulla suuri henkilömäärä pystyisi testaamaan valintojen ja linjausten mielekkyyttä. Kun mahdollisimman moni voi vaikuttaa strategian muotoutumiseen palautekierroksilla, luo se myös sitoutumista strategiaan. On suositeltavaa viedä useampia vaihtoehtoja arvioitavaksi palautekeskusteluihin varsinkin prosessin alkupuolella ennen, kun organisaation johto tekee lopulliset valinnat ja päätökset. Strategiaprosessin läpiviemisestä vastaa yleensä sisäinen tai ulkoinen asiantuntija, niin sanottu fasilitoija. Hänen tehtäviin kuuluu varmistaa aikataulussa pysymistä ja asioiden käsittelyä yhtenäisellä tavalla, jotta lopputulokset voitaisiin koota yhteen selkeästi eteneväksi strategia-asiakirjaksi. Hän myös huolehtii prosessin johdonmukaisesta etenemisestä ja siitä, että jokainen keskeinen työvaihe tulee läpikäytyksi. Fasilitoijan tulee olla kaikissa tärkeissä työistunnoissa läsnä. (Lindroos & Lohivesi 2004, 49.)

Suurissa organisaatioissa pidetään työistuntoja, joissa jaetaan suuri joukko ihmisiä ryhmittäin. Ryhmissä tehdään ryhmätöitä ja käsitellään erilaisia näkökulmia. Työistunnoissa on tärkeää saada tietää, miten johtajat ja muut keskeiset asiantuntijat ovat tietoisia siitä, miten organisaation alempien yksiköiden strategialinjaukset etenevät. Esimerkiksi haastatteleamalla ylemmän johdon edustajia voidaan varmistaa se, ettei työistunnoissa työstitä jotain sellaista, mitä johtajat ei tule hyväksymään. Haastattelulla pyritään avoimuuteen, sillä ison ryhmän edessä kaikki eivät esitä kannanottoja oman työpaikan turvaamiseksi. Haastattelut voi tehdä johdon valtuuttama henkilö omasta organisaatiosta, johdon edustaja tai ulkopuolinen henkilö. (Lindroos & Lohivesi 2004, 49–50.)

Strategiavuosikellolla voidaan kuvata strategian aikataulua. On kuitenkin huomioitava, että strategiaprosessiin vaikuttavat kulloinkin vallitsevat olosuhteet ja tilanteet. Esimerkiksi strategiaprosessia voidaan joutua käynnistämään uudestaan jonkun merkittävän tapahtuman seurauksena. (Lindroos & Lohivesi 2004, 51.)

Strategiaprosessin tuloksena syntyy strategia-asiakirja, joka kertoo miten ja miksi tulisi jatkaa toimintaa tai miten sitä halutaan muuttaa. Parhaimmassa tapauksessa tämä materiaali koostuu tekstistä ja kuvista. (Lindroos & Lohivesi 2004, 58.)

Kuviossa kaksi on esitetty strategiakello, joka kuvaa strategiaproessin aikataulua. Visuaalinen ilme auttaa johtoryhmää hahmottamaan strategiaproessin vaiheet aikaan sidottuina. Strategiakello edistää johtoryhmän sitoutumista strategiaproessiin ja helpottaa strategiaproessin hallintaa.



Kuvio 2. Esimerkki strategiakellosta (Lindroos & Lohivesi, 2004)

2.3 Strategian toteutuksen elementit

Tässä kappaleessa käyn läpi strategian toteutuksen elementit, jotta lukijalle muodostuisi selkeä ja käsitys strategian toteutukseen vaikuttavista tekijöistä. Strategian viestiminen organisaation jäsenille vaatii suunnitelmallisuutta ja yhdessä tekemisen halua, ja juuri siksi valitsin ajantasaisesta kirjallisuudesta strategian toteutuksen elementit, jotta lukijalle jäisi yksinkertainen mielikuva strategian toteutuksesta.

Strategian toteuttaminen vaatii organisaation jokaisen henkilön aktiivista työpanosta, sillä toimitusjohtaja ja johtoryhmä eivät pysty toteuttamaan sitä yksin. Näin ollen yrityksen johtoryhmä välittää strategiaa kaikille työntekijöille. Strategiakeskeisessä organisaatiossa jokaisen työntekijän pitää ymmärtää yrityksen strategia ainakin siltä osin, että he pystyvät tukemaan yrityksen strategiaa jokapäiväisellä toiminnallaan. (Kaplan & Norton 2002, 14.)

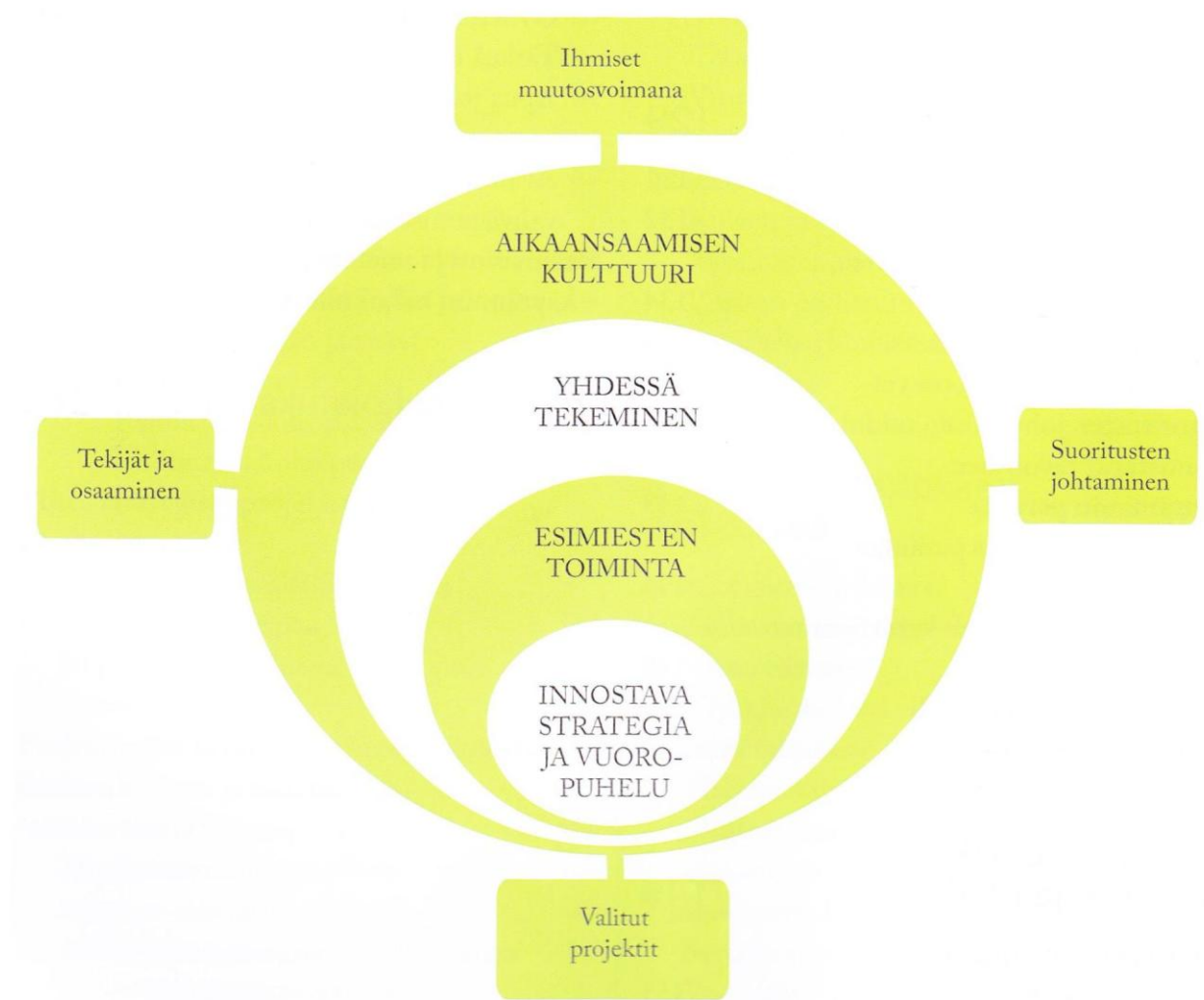
Strategiaa toteutetaan vain ja ainoastaan päivittäisen käytännön toiminnan kautta ja vuosittaisten toimintasuunnitelmien avulla. Strategian toteutuminen edellyttää esimieheltä strategista johtamista ja organisaatiolta tekemisen halua ja taitoa. Yrityksen johto on keskeisessä roolissa toiminnan liikkeelle panijana ja valvojana.

Hyvä strategia vastaa paitsi kysymykseen ”Minne halumme mennä?” myös kysymykseen ”Miten pääsemme sinne?”. Strategian toteutus lähtee liikkeelle innostavasta strategiasta ja toimii jatkuvana vuoropuheluna organisaatiossa alas, ylös ja sivuille kaikkien asianosaisten välillä. Esimiehet innostavat työntekijöitä sitoutumaan strategiaan, jolloin syntyy aikaansaamisen kulttuuri. Aikaansaamisen kulttuuria tukevat johtajien valmentava ohjaus ja strategisten projektien valinta. Kun lisäksi osataan johtaa työntekijöitä muutoksen paineen alaisina, syntyy uudistuskykyinen organisaatio, joka pystyy reagoimaan ympäristön aiheuttamiin muutoksiin. Strategian onnistuminen vaatii jokaisen työntekijän panostusta ja asennetta toimia strategian mukaisesti. (Valpola ym. 2010, 9.)

Strategian toteutuksen ytimen neljä elementtiä ovat välttämättömiä strategian onnistumiselle:

- Innostava strategia ja vuoropuhelu
- Esimiesten toiminta
- Yhdessä tekeminen
- Aikaansaamisen kulttuuri

Ytimen ympärillä on toteutuksen osa-alueita, joilla strategia näkyy jokapäiväisessä tekemisessä.



Kuvio 3: Strategian toteutuksen elementit (Valpola ja ym. 2010)

Jokaista tulosta edeltää prosessi, jolla se on saatu aikaan. Suoritusjohtamiseksi kutsutaan esimiehen ja alaisen välistä kaksisuuntaista kommunikointia, jossa tavoitteena on suoritusten ja osaamisen ohjaaminen. Suoritusjohtamisen käytännöt ovat linjassa strategian kanssa ja ohjaavat voimakkaasti jokapäiväistä tekemistä. Johtoryhmän, esimiesten sekä henkilöstön edustajien tulee yhdessä arvioida suoritusjohtamisen käytäntöjä. (Valpola ym. 2010, 57.)

Strategian vieminen käytäntöön vaatii kurinalaista toimintaa ja johdon keskeisin tehtävä on toimenpiteiden läpivienti. Kurinalaista toimintaa pitävät yllä johtamiskäytännöt ja johdon oma käyttäytyminen. Yksinkertaisesti tarkoitus on toimia sovitun mukaisesti. Jos organisaatiossa jokainen tietää, mitä häneltä odotetaan, mihin mennessä ja miten aikaansaamista seurataan, niin voidaan pitää vuoropuhelua onnistuneena. Tuloksekas vuoropuhelu ohjaa asioiden edistymistä pääpisteeseen. (Valpola ym. 2010, 35–36.)

Yrityksen uskoa selviytymiseen erilaisissa liiketoimintatilanteissa pidetään asioiden läpiviemisen taitona. Käytännössä se näkyy siinä, miten organisaatio ja ihmiset käsittelevät tehtäviä, haasteita, muutoksia, tavoitteita, ja miten niihin suhtaudutaan. Seuraavat neljä tekijää selittävät ihmisten uskoa selviytymiseen.

1) Aiempi kokemus.

Kokemus onnistuneesta asian läpiviemisestä vaikeassa tilanteessa luo uskoa selviytymiseen. Jos ihmiset ovat tottuneet ainoastaan ”pikavoittoihin” ja nopeisiin tuloksiin, he voivat lannistua epäonnistuessaan.

2) Muiden esimerkki.

Muiden esimerkki selviytyä vaikeista tilanteista vahvistaa itseluottamusta ja uskoa itseensä.

3) Sosiaalinen kannustus.

Jos ihmisille kerrotaan, että heillä on kaikki tarvittava osaaminen ja kokemus selviytyä annetusta tehtävästä, niin he varmasti yrittävät parhaansa.

4) Stressin hallinta.

Ihmiset joilla on vahva usko selviytymiseen, pitävät stressin tunnetta tavallisen ilmiönä ja riippumattomana kyvykkyydestä. (Valpola ym. 2010, 35–37.)

Lähtölaukaus strategian viemiseksi organisaatioon lähtee Kick –Off tilaisuudesta, jolloin sitoutetaan avainhenkilöt strategiaan ja käydyn vuoropuhelun pohjalta annetaan tilaisuus muokata strategiaa paremmaksi. Vuoropuhelun ansiosta strategia muovautuu ja paranee toteutuksen yhteydessä. Kick –Off tilaisuutta varten organisaatio voi pukea strategiaa strategiatarinan muotoon. Strategiatarinan avulla organisaation jäsenet voivat paremmin hahmottaa, mihin organisaatio on menossa, ja millaisia haasteita on edessä. (Valpola ym. 2010, 53–54.)

Sitoutuminen strategiaan onnistuu parhaiten osallistumalla. Suunniteltaessa strategian toteuttamista on kyseenalaistettava, miten organisaation eri osissa osallistutaan strategiaprosessin eri vaiheisiin. Yrityksissä, joissa tuetaan työntekijöitä osallistumaan jokapäiväisiin tekemiseen, auttaa se henkilöstöä sitoutumaan paremmin strategiaan. Yksikin sitoutumaton henkilö voi aiheuttaa paljon ajan ja energian hukkaa. (Valpola ym. 2010, 56.)

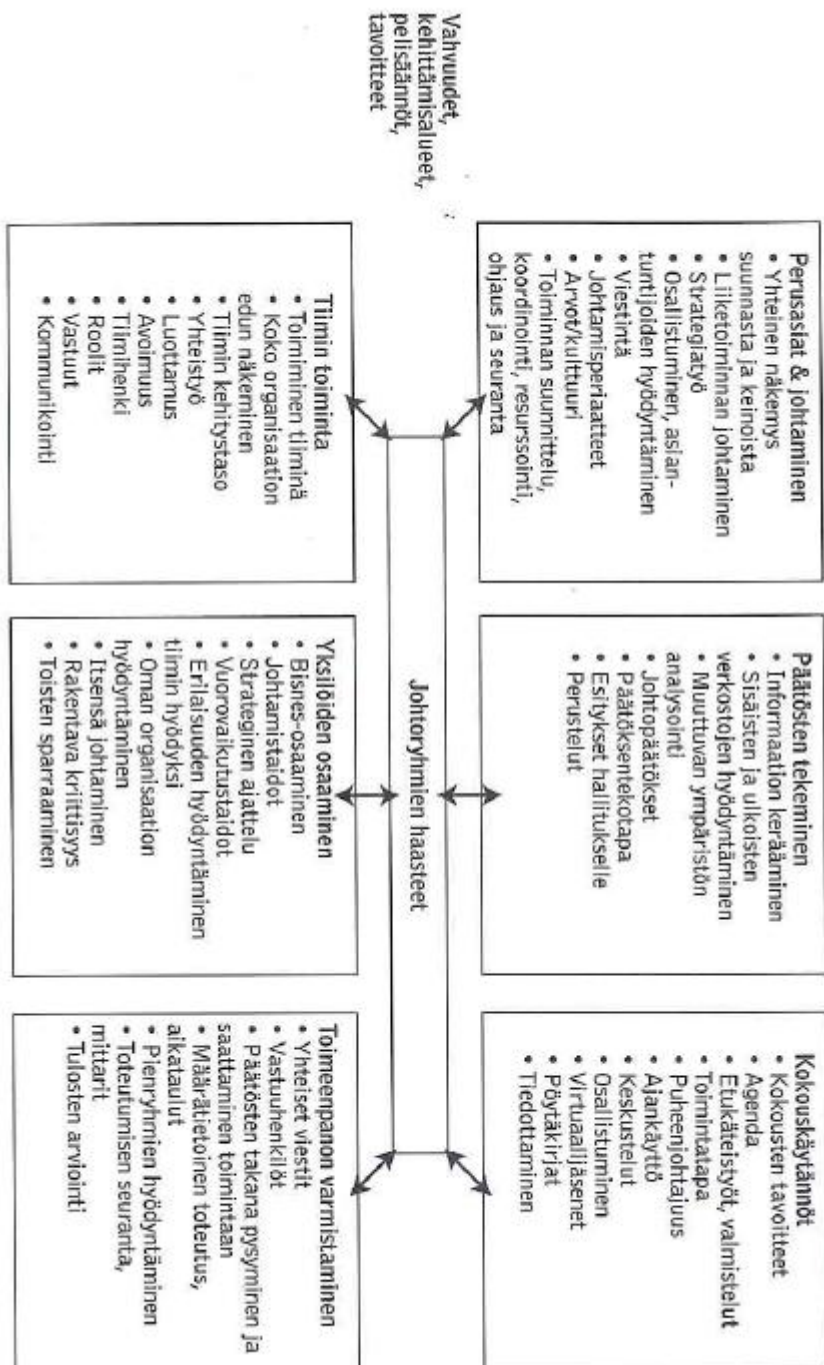
Strategian toteutusta ohjaa johtoryhmä ja yksiköissä niiden johtajat. Jotta strategia ei pääsisi unohtumaan arkipäivän tekemisissä, johtoryhmä asettaa toteutumiselle mittarit ja välitavoitteet. Johtoryhmässä tulee seurata ja mitata strategian toteutumisen edistymistä. Johtoryhmän jatkuvaan seurantaan kuuluu liiketoiminnan mittareiden lisäksi strategiset välitavoitteet, strategiset projektit, muutosten eteneminen sekä strategiaan sitoutuminen. (Valpola ym. 2010, 58–59.)

3 Strateginen johtaminen

Viitekehyksen strategisen johtamisen osiossa esittelen johtoryhmän merkitystä strategian toteutuksessa, sekä johtoryhmän velvollisuuksia ja haasteita strategiatyössä.

Strategian johtaminen on johtamisen keskeinen ydinalue. Strategiseen ajatteluun kuuluu tilanteiden ennakointi ja niihin varautuminen sekä realiteettien tunnistaminen. Johtajille strategia ei saisi olla pelkkä työkalusarja, vaan suhtautumista omaan työhön asiantuntijana. (Laine & Hulkkonen 1996, 7.)

Johtoryhmä on nimensä mukaisesti tiimi, joka johtaa liiketoimintaa ja kasvattaa yrityksen arvoa. Johtoryhmän menestyksekkäs toiminta ei perustu pelkästään tietyn päämäärän saavuttamisella, vaan se on jatkuva prosessi kohti omien voimavarojen parempaa hyödyntämistä. Johtoryhmän kehittyminen ei ole helppoa, koska johtoryhmät juuttuvat liikaa olemassa oleviin ajattelu- ja toimintatapoihin. (Åhman, Bärlund & Valtanen 2007, 9–10.)



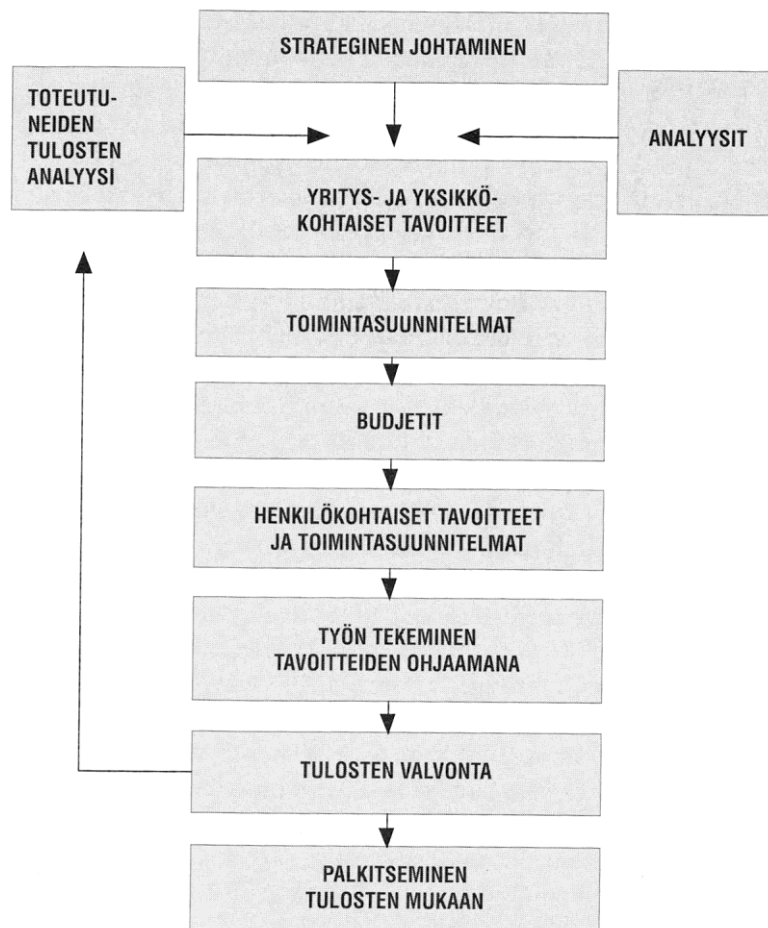
Kuva 3: Johtoryhmien haasteet (Åhman, 2004)

3.1 Operatiivinen johtaminen

Strategian toteutumiseen osallistuu koko organisaatio. Siksi on hyvä kiinnittää huomiota strategisen ja operatiivisen johtamisen yhteenkytkemiseen. Yksi organisaatioiden suurimmista haasteista on ydintoiminnan ja strategian linkittäminen toisiinsa. Hyvällä vuosisuunnittelulla kytketään strategioita operatiiviseen johtamiseen. Kuvio neljä on operatiivisen johtamisen periaatemalli, jota on Suomessa käytetty jo useita vuosia strategioiden purkamiseen läpi organisaation. Strategiat puretaan yksiköiden ja alayksiköiden toimintasuunnitelmiksi ja vuositavoitteiksi sekä tarvittaessa henkilötason tavoitteisiin tämän mallin avulla. (Kamensky 2000, 278.)

Operatiivisessa johtamisessa suunnitellaan eri toimijoiden yhteistyötä. Operatiivinen johtaja ei välttämättä päätä mihin päämäärään pyritään, vaan miten siihen pyritään. Operatiivinen johtaminen on päivittäisen toiminnan johtamista, josta vastaavat esimiehet ja pienissä yrityksissä yleensä toimitusjohtaja. (Kamensky 2000, 279.)

Kuviossa neljä Kemensky esittelee operatiivisen johtamisen mallia, joka keskittyy työn tekemiseen tavoitteiden ohjaamana ja operatiivisten tulosten valvontaan.



Kuvio 4: Operatiivisen johtamisen malli (Kamensky, 2000)

3.2 Strategian toimeenpaneminen ja toteutus.

Strategian toimeenpanossa ei koskaan lähdetä liikkeelle nolatilanteesta, vaan on olemassa yhteisön historia, nykyiset tavat ja totutut ajattelumallit, joita lähdetään muuttamaan. Ympäristön paine ja ylimmän johdon päätös käynnistävät muutokset strategiassa. Organisaatioon luodaan jatkuvan uudistamisen kulttuuri ja usein se luo haasteita työntekijöille. (Valpola ym. 2010, 108.)

Perimmältään kaikkien johdon järjestelmien ja budjettien tarkoituksena on suunnata ihmisten käyttäytymistä yhdessä sovittuihin tavoitteisiin ja päämääriin. Strategian toteuttamisen on henkilödyttävä niin, että se olisi jokaisen ihmisen aktiivista sitoutumista ja vastuun ottamista. Ratkaisevaa strategian toteuttamisessa on, kuinka se on syntynyt ja miten sen toteuttajat ovat olleet mukana miettimässä muutoksen tai

uuden suunnan tarvetta. Strategisiin ratkaisuihin liittyy päätöksiä, jotka ovat salaisia ja vain johtotiimin tiedossa. Johto saattaa jättää paljastamatta strategian koko organisaatiolle, jotta arvokasta tietoa ei vuotaisi kilpailijoille. Yleensä yrityksen strategian tuntemuksesta ei ole hyötyä kilpailijoille, elleivät he pysty toteuttamaan sitä. On syytä varoa, että kilpailijat eivät olisi paremmin tietoisia yrityksen strategiasta kuin omat työntekijät. Näin luottamus omaan johtoon voi heikentyä, ja salassa pidetyt asiat strategiasta voivat olla syy sitoutumattomuuteen. (Kaplan & Norton 2002, 14.)

Strategia jää liian usein irralliseksi operatiivisesta toiminnasta. Näin käy kun strategia valuu ylhäältä alas, eikä yhteisiä pohdintoja ollut riittävästi. On itsessään selvää, että suuren organisaation jäsenet eivät voi olla luomassa konserni- tai divisioonastrategioita, mutta johdon tulee luoda perusta henkilöitymiselle. Vastuu on johtamisen lopputulos ja sitä ei saa aikaiseksi käskemällä. Johdon on otettava ensin henkilökohtaista vastuuta ja pantava itseänsä likoon. Sen jälkeen heidän on autettava henkilöstöä omaksumaan toimintatapoja, joissa on yhteinen arviointi saavutetuista tuloksista ja yhteinen yksikkökohtainen tavoitteiden asettelu. Jokaisen työntekijän tulisi ymmärtää oma roolinsa, mahdollisuutensa ja vastuunsa strategian toimeenpanijana. Omaksumisen myötä he ymmärtävät strategiaa, vaikka eivät ole olleet itse sitä rakentamassa. (Laine & Hulkkonen 1996, 47.)

Warren Bennis on tutkinut strategioita ja tarkastellut johtajien työtapoja. Hänen mukaan johtajien työtavoilla oli yhteyttä strategian toimeenpanemiseen. Johtajat ilmentävät henkilökohtaista vastuuta kaikissa toiminnoissaan. ”*johtaminen on joukko tekoja, joilla on merkitystä organisaation menestykselle*”.

Hänen näkemyksensä:

1. Johtaja suunnittelee visionsa, johon hän uskoo. Hänellä on oltava henkilökohtaista tahtoa sen toteutumiseen ja sen on sisällytettävä tietoa tulevaisuudesta. Sitoutuminen on luontevaa, mikäli näkemys tulevaisuudesta on yhteisessä pohdinnassa syntynyt. Hän pitää myös hyvänä keinona rakentaa skenaarioita eri organisaatiotasojen kanssa.
2. Johtajan tulisi nähdä vaivaa, kekseliäisyyttä ja aikaa viestiäkseen tulevaisuuden näkemyksiään alaisilleen. Yhdessä tiimissä ennalta pohditut asiat alaisten kanssa

helpottavat viestintää. Silloin johtaja varmistaa sen, että alaiset liittävätkin tavoitteen omaan työhön. He etsivät omalle työlleen suuntaa ja työn merkitys kasvaa. Se on sijoitus henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen.

3. On tärkeää hahmottaa linjat, sillä arvaamattomat muutokset voivat viedä uskottavuuden yritykseltä ja siten myös johdolta.
4. Johdon on ns. pantava itsensä likoon. Eli oltava muiden mukana suunnittelusta toteutukseen asti. (Laine & Hulkkonen 1996, 47.)

Ihmisten arvoilla ja asenteilla on suuri merkitys strategian toteutumisen kannalta, sillä ne ohjaavat heidän käyttäytymistä. Johtajat voivat omalla asenteellaan vaikuttaa henkilöstön työtapoihin. Johtajan ajankäyttö voi ilmaista, mikä on yritykselle tärkeää. Hän voi käyttää aikaa esimerkiksi tiettyjen normien noudattamiseen ja tärkeiden arvojen korostamiseen. (Laine & Hulkkonen 1996, 48.)

Johtoryhmän johtamiskäytännöt eivät saa jäädä pelkästään valvonnan ja tiedottamisen välineeksi. Johtoryhmän jäsenten tulee yhteistyössä tehdä strategisia johtopäätöksiä, kehittämisen tarpeita ja tulevaisuuden suunnitelmia. (Laine & Hulkkonen 1996, 50.)

3.2.1 Strategiset projektit

Projektia voidaan kutsua strategiseksi silloin, kun se on johdon ohjauksessa ja sitä varten on priorisoitu organisaation parhaat resurssit. Strategisella projektilla lisätään yrityksen arvoa ja parannetaan mahdollisuuksia menestyä kilpailussa. Strategisilla projekteilla aikaansaadaan merkittäviä muutoksia ja uudistuksia organisaatioissa sekä kehitetään työntekijöiden osaamista. (Valpola ym. 2010, 65.)

Strategiset projektit voivat kestää pisimmillään useita vuosia. Ne eroavat jokapäiväisistä projekteista pitkäaikaisuuden, laajuuden ja riskien osalta. Esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmäprojektit ovat pitkäkestoisia strategisia projekteja. Strategisia projekteja johdetaan aikatavoitteiden, porttien, välietappien ja katselmusten kautta. Välietappien tarkastelun kohteena ovat aika ja kustannukset. Katselmusten ja porttien tarkastelun kohteena on aikaansaannosten laatu. Projekteja tulisi johtaa niiden tuoman lisäarvon perusteella sekä pystyä arvioimaan ja mittaamaan säännöllisesti. (Valpola ym. 2010, 65.)

Projektijohtamisen tulisi varmistaa organisoinnin ja resurssien johtaminen niin, että projekti voitaisiin toteuttaa oikeassa muodossa ja suunnittelussa budjetissa ja aikataulussa. Strategisten projektien ja niihin liittyvien tavoitteiden toteutumisen seuranta on hyvä kytkeä osaksi johtamisjärjestelmää. Jolloin johto varmistaa, että projektin eteneminen on jatkuvassa seurannassa. (Valpola ym. 2010, 66.)

Menestyksekkäs strateginen projekti edellyttää liiketoimintajohdon, sponsorin ja projektin omistajan sitoutumista projektiin ja sen tavoitteisiin. Projekteissa on tärkeää olla määräajat ja pelisäännöt sekä selkeä alku ja loppu. Tehokkaalla sisäisellä viestinnällä voidaan vaikuttaa projektin selkeään lopetukseen. Strategisen projektin onnistumisen kannalta on merkittävää valita sopiva projektin johtaja. Projektien tavoitteet kuuluu linkittää organisaation vuositavoitteisiin ja työntekijöiden henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Projektin osallistujille on hyvä olla projektikohtainen kannustuspaketti. (Valpola ym. 2010, 68-70.)

Olennaisena osana projektia on huolehtia rahoituksen riittävydestä, sekä kannattavuudesta ja tuottolaskelmista. Projektit ovat usein tehokkain tapa toteuttaa muutosta. Menestyvän yrityksen tulee muuttua jatkuvasti, jotta se säilyttäisi kilpailuetunsa ja –kykynsä. Yritysjohdo ylläpitää strategisten projektien salkkua. Johdon pitää myös huolehtia siitä, ettei se kasvaisi liian suureksi, sillä yritys ylikuormittuu projekteilla. Projektisalkun nyrkkisääntö on, että yrityksen koosta riippumatta salkussa ei ole järkevää olla viittä projektia enempää. Jos yrityksellä on monta projektia samanaikaisesti, työntekijät eivät pysty antamaan täyttä huomiotaan ja panostaan niiden ohjaamiseen ja loppusaattamiseen. (Valpola ym. 2010, 71.)

Riskienhallinnalla pyritään välttämään riskejä ja pienentämään toteutuneiden riskien vaikutuksia. Riskejä tulisi tunnistaa jatkuvana prosessina. (Valpola ym. 2010, 73.)

3.2.2 Strateginen koulutus

Strategisella koulutuksella pyritään vaikuttamaan oppimisen tavoitealueisiin, kuten tietoihin, taitoihin, näkemyksiin, haluihin ja rohkeuteen. Strategiasta pyritään viestimään mahdollisimman yksinkertaisesti, mutta perusteet strategian terminologiasta on tunnettava. On tiedettävä esimerkiksi, mitä tarkoittaa toiminta-ajatus, analyysi, strateginen bisnesalue ja kilpailuetu. Näitä perustietoja on opiskeltava, jos ei näitä tietoja ole. Joka alalla on oma sanastonsa, ja ellei organisaatio opiskele yhteistä kieltä, kommunikointi vaikeutuu huomattavasti. Strategiataidot voivat olla yleishyödyllisiä ja niitä voi hyödyntää esimerkiksi analysoinnissa, tavoitteiden asettelussa ja toimenpideohjelmien laadinnassa. (Kamensky 2001, 277.)

Strategiatyöskentelyssä halu ja rohkeus kasvavat ajan myötä, koska oppimisprosessi kytketään omaan työhön. Liiketoiminta on kuin joukkourheilua, siksi on valmennettavaa koko joukkoa, eikä henkilökohtaisesti yksilöä. Kuten aiemminkin on sanottu strategian luominen ja erityisesti toteuttaminen vaatii koko organisaation yhteistä tahtoa. (Kamensky 2001, 278.)

3.3 Strategian jalkauttamisen sudenkuopat

Strategian jalkauttamisessa on omat haasteensa ja siksi haluan esitellä strategian jalkauttamisen ongelmat, jotka voivat tulla strategiaprosessissa vastaan matkan varrella tai joita on jo olemassa piilevinä tai tietoisina ongelmina organisaatiossa. Kun ongelmia osataan tunnistaa, on niihin helpompi varautua ja välttää.

Strategista johtamista arvioi vuosittain strategiabarometri (www.ssjs.fi). Yli 1200 yritysjohtajaa eri toimialoilta ottaa kantaa kehittymistarpeisiin ja nykytilanteeseen. Tulosten perusteella strategian toteuttaminen epäonnistuu usein.

Suurimmat kymmenen ongelmaa strategian toteutuksessa vuonna 2009 olivat:

- 1) Puutteelliset johtajuustaidot organisaation eri tasoilla
- 2) Odottamattomat toimintaympäristön muutokset
- 3) Ongelmat organisaation sisäisessä viestinnässä
- 4) Nykyisen kulttuurin jäykkyys tai muut ominaisuudet

- 5) Epäselvä strategia ja prioriteetit
- 6) Nykyisten kulttuurin jäykkyys tai muut ominaisuudet
- 7) Omien yksiköiden etujen ajaminen
- 8) Vähäinen eri yksiköiden välinen koordinaatio
- 9) Päivittäisen käytännön työn hallitsevuus
- 10) Muun organisaation vähäinen sitoutuminen (Valpola ym. 2010, 18.)

Suurin vastuu on johtajilla strategian muotoiluvaiheesta toteutukseen. Usein käy niin, että liiketoiminnan operatiiviset vaatimukset vievät voiton strategisista aikeista. Monet johtajat sortuvat operatiivisille houkutuksille, mikä jatkossa koituu yritykselle kohtalokkaaksi. He saattavat myöntyä investoijien vaatimuksiin lyhyen aikavälin tuotoista, neljännesvuosittain tehtäviin arvioihin ja johdon palkitsemisjärjestelmiin, jotka pohjautuvat juuri operatiivisiin suorituksiin. Operatiiviset tavoitteet ovat näkyviä ja mitattavia, ja niiden saavuttaminen tuo lyhyellä aikavälillä kunniaa ja mainetta. Strategian toteutuksessa onnistuminen on kuitenkin saavutus, jota mitataan usean vuoden ajalta. Jaettaessa vuotuisia palkintoja harvemmin otetaan huomioon strategiset tulokset, joiden aikaansaamiseen on kulunut vuosia. On vain harvoja johtajia, jotka kykenevät rakentamaan yrityskulttuuria, joka edistäisi strategista ajattelua. Freedman esittelee yleisemmät sudenkuopat, joita johtoryhmää voi löytää edestään:

Vastahakoisuus – työ ei pääse alkuun. Johtajan suhtautuminen muutokseen saattaa olla luontaisen vastahakoista tai hän ei pidä sitä tarpeeksi tärkeänä asiana. Usein, jos johtajien omat toiminnot edistyvät, he saattavat olla haluttomia muuttamaan vallitsevia olosuhteita.

Sidosryhmien puutteellinen sitoutuminen visioon – kaikki eivät ole mukana. Jos yrityksen sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät (investoijat, yhteistyökumppanit, liitot, pääoman hankkijat, paikalliset hallintoelimet ja yrityksen työntekijät) ovat eri mieltä suunnasta ja tavasta toteuttaa strategiaa, kiistelyyn kuluva aika heikentää yrityksen resursseja. Vastustajat ovat useimmiten keskiportaan johtajat, sillä heillä saattaa olla eniten menetettävää.

Strateginen päämäärättömyys – ei keskitytä tavoitteeseen. Johtajan päämäärättömyys johtaa valittavan usein strategiseen päämäärättömyyteen. Erään

yrittäjien toimitusjohtaja menetti kiinnostuksen strategiaa kohtaan heti sen muotoilun jälkeen. Tällainen tilanne syntyy helposti suurissa ja hajautetuissa organisaatioissa, joiden toimintojen moninaisuus tai kansanvälinen toimialue vaikeuttavat strategisen kurin ylläpitämistä.

Strategian vesittyminen – asiat menevät eteenpäin, mutta yleinen suunta

puuttuu. Jos strategian visio on muotoiltu yhteisvoimin, strategian epäjohtamukaisuus on epätodennäköistä. Markkinamatriisi, pyrkimys kasvuun ja uusiin liiketoimintoihin asettavat selkeät prioriteetit resurssien jakamiselle. Johtoryhmä tuntee itseensä yhtenäiseksi strategian muotoiluprosessin aikana ja sitoutuneeksi strategian linjauksiin. Palattuaan omiin operatiivisiin yksikköihin johtajat saattavat unohtaa yhteiset suuntaviivat ja asettavat omat sisäiset prioriteettinsa resurssien käytölle ja lyhyen aikavälin voittojen tavoittelulle.

Strateginen eristyminen – tuloksia voi syntyä, mutta viestintä ei ole tehokasta.

Organisaation kaikkien osa-alueiden on oltava vuorovaikutuksessa strategian toteutuksen kanssa.

Tietämättömyys edistyksestä – ei tiedetä, missä vaiheessa ollaan.

Jotta määränpää voitaisiin saavuttaa, edistymistä tulisi jollain tavalla mitata.

Toteutusprosessissa tarvitaan tapahtumasarjan seuranta, mitattavissa olevia välitavoitteita ja maamerkkejä.

Henkinen väsymys – kaikenlaista tapahtuu, mutta mistään ei tule valmista.

Organisaatioissa voi olla useita parannushankkeita samanaikaisesti, varsinkin jos ne ovat joutuneet kamppailemaan olemassaolostaan. Projektien liiallinen määrä saattaa aiheuttaa ihmisille henkistä väsymystä ja stressiä.

Kärsimättömyys – muutokset tulisi tapahtua heti.

Johtajat hahmottavat tulevaisuudenvisiota ja useat heistä haluavat välittömästi nähdä palkitsevia tuloksia. Kokeneemmat johtajat kuitenkin tietävät, että organisaatiomuutokseen tarvitaan huolellista suunnittelua, aikaa ja oikeanlaisia resursseja.

Menestystä ei juhlita – ei tunnustusta eikä palkkiota edistyksestä. Hyvin tehdystä työstä saatu kiitos motivoi työntekijöitä jatkamaan. Palkitseminen pääsee kuitenkin monesti unohtumaan, kun toteutushanke halutaan kiireesti saada käynnistetyksi. Edistymisen huomioiminen on tärkeää varsinkin toteutusprosessin ensimmäisten tunnelmaltaan kireiden päivien aikana. Strategian suunnittelun ja varsinaisen toteutuksen ensimmäinen edellytys on projektihallinnan periaatteiden ja apuvälineiden johdonmukainen käyttö. Vaikeuksia voivat aiheuttaa kurin ja järjestyksen puute prosessin käynnistämisessä ja ylläpitämisessä sekä projektihallintotaitojen riittämättömyys. Vaikeuksia voi myös aiheuttaa kilpailevista menetelmistä ja ohjelmistoratkaisusta johtuva sekavuus. Yrityksissä kannattaisi arvioida jatkuvasti uudelleen prioriteettiensa järjestystä ja laatia analyysi ihanteellisesta projektiportfoliosta. (Freedman 2003, 125–130.)

3.4 Strategisen johtamisen työkaluja

Yritysjohdon ja yrityksen arvojen luomisen kannalta tärkein asia on strategian toteuttaminen. Miksi organisaatiot eivät aina onnistu toteuttamaan hyvin muotoiltuja strategioita? Voisiko se mahdollisesti johtua strategiaa varten tarvittavien työkalujen puutteesta? Strategisen johtamisen työkaluja on kehitetty, jotta organisaatiot onnistuisivat paremmin strategian implementoinnissa.

3.4.1 Balanced Scorecard

Professori Robert Kaplan ja liikkeenjohdon konsultti David Norton ovat kehittäneet organisaatioiden ohjausjärjestelmän nimeltään Balanced Scorecard, joka on ollut erittäin suosittu viime vuosina. Balanced Scorecardin lähtökotana on seurata erilaisten operatiivisen toiminnan mittareiden avulla strategisten päämäärien toteutumista. Järjestelmää sijoitetaan syy ja seuraus ketjuun, joka yhdistää toisiinsa strategian tavoittelemat tekijät ja tulokset. Näistä oletetuista syy-seuraussuhteista muodostetaan ns. strategiakartta. Balanced Scorecard -strategiakarttaa pidetään yleisenä mallina, jolla

voidaan kuvata ja esittää strategia. BSC soveltuu organisaatioille, joiden toiminta on jo vakiintunutta, sillä mittariston totutukseen voi mennä 1-2 vuotta. Ongelmia voi myös syntyä, jos toimitaan voimakkaasti muuttuvissa oloissa ja BSC ei ole riittävän joustava. BSC- mittariston käyttöön otossa tulisi huomioida muuttuvat olosuhteet, koska silloin mittareita pitää voida usein muuttaa vastaamaan näitä toiminnan muutoksia. (Lindroos & Lohivesi 2004, 179.)

Balanced Scorecard edellyttää mittareiden määrittämistä operatiiviselle tasolle asti. Ensin aloitetaan organisaation ylimmällä tasolla ja edetään hierarkian mukaisesti alaspäin organisaatiossa. Jokaisella tasolla ei välttämättä tarvitse olla samoja mittareita, vaikka mittaristolla olisi hierarkkinen rakenne. Strategian tulisi olla hyvin määritelty ja valmis, ennen kuin sille voidaan rakentaa toimiva mittaristo. BSC on nimenomaan organisaation suorituskyvyn johtamisjärjestelmä. BSC-mittaristoa tarkastelemalla voi testata, miten hyvin sen perusteella ihmiset ymmärtävät yrityksen strategian. (Lindroos & Lohivesi 2004, 179; Kaplan & Norton 2002, 77.)

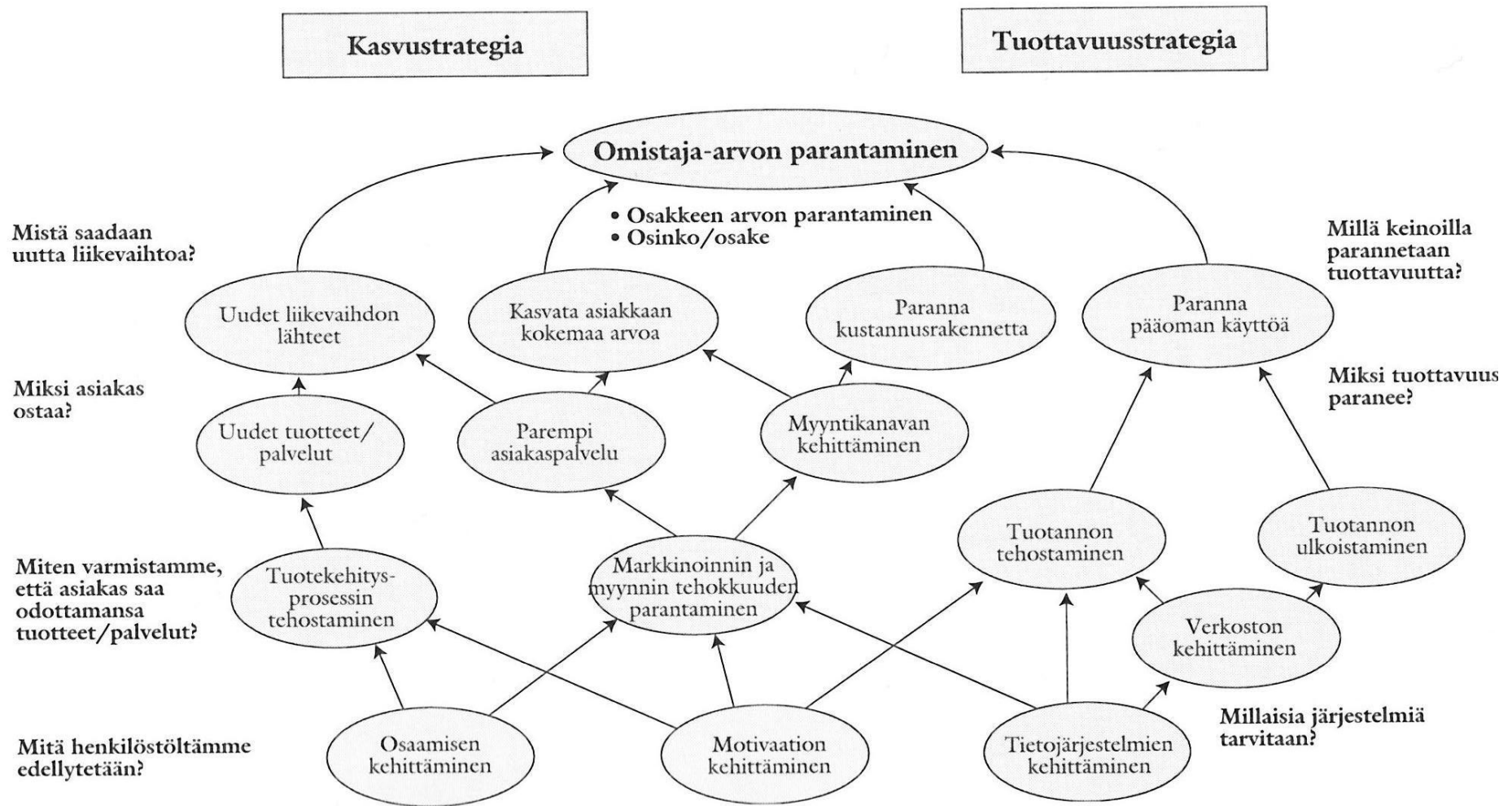
3.4.2 Strategiakartta

Strategiakartta on kehitetty apuväline, jota käytetään Balanced Scorecardin-mittariston tukemiseksi. Strategiakartan avulla on tarkoitus kuvata ja kiteyttää tärkeimmät tekijät, joiden avulla uskotaan saavuttaa asetettuja tuloksia. Hyvin rakennettu strategiakartta on looginen ja tiivis selitys siitä, kuinka strategia toteutetaan. Strategia yleensä perustuu kahteen ensisijaiseen päämäärään, eli kasvuun ja kannattavuuden parantamiseen ja turvaamiseen. Muut päämäärät voivat liittyä esimerkiksi asiakkaisiin ja henkilöstöön. Ennen strategiakartan määrittelyvaihetta on selvitettävä kaikki päämäärät. Pelkästään kasvu- ja kannattavuustavoitteen asettaminen ei vielä luo riittävää pohjaa strategiakartalle. On tehtävä myös strategisia valintoja siitä, miten organisaatio aikoo saavuttaa kasvuun ja kannattavuuteen liittyviä tavoitteita. (Lindroos & Lohivesi 2004, 181; Kaplan & Norton 2002, 77.)

Strategiakartan ytimenä on monen eri tekijän oletettujen syy-seuraus-suhteiden mallintaminen. Strategiakartan avulla luodaan omasta organisaatiosta malli, jossa

tarkastellaan, miten eri tekijät liittyvät toisiinsa ja miksi näitä tekijöitä tarvitaan päämäärien saavuttamiseen. Yritysjohto voi selkeyttää näkemyksiä ja kuvata yrityksen strategiaa mallien avulla. Mallien syy ja seuraussuhteet rohkaisevat ihmisiä toteuttamaan strategiaa innovatiivisemmin. Strategisten mittaristojen graafinen esitys strategiakarttojen muodossa kuvaa parhaiten ja kokonaisvaltaisesti organisaation strategiaa. Mittaristot viestivät selkeästi organisaation tavoitteet ja millaisia tuloksia organisaatiolta odotetaan, sekä esittävät hypoteeseja siitä, miten tuloksia voitaisiin saavuttaa. Strategiakarttojen ja strategisten mittaristojen ansiosta kaikilla organisaation yksiköillä ja työntekijöillä on mahdollisuus ymmärtää strategiaa ja kuinka he voivat tukea strategiaa omalla toiminnalla. (Lindroos & Lohivesi 2004, 181-182.)

Kuviossa viisi on esimerkki oletusta syy-seuraus-mallista. Siinä on kuvattu, miten erilaiset tekijät liittyvät toisiinsa. Jokaisella ylemmällä tasolla olevalla tekijällä pitää olla ainakin yksi sitä selittävä tekijä alemmilla tasoilla. Jos näin toimitaan, niin strategiakartan rakenne muodostuu samanlaiseksi kuin tasapainotetun tulokortin neljä eri näkökulmaa. (Lindroos & Lohivesi 2004, 182.)

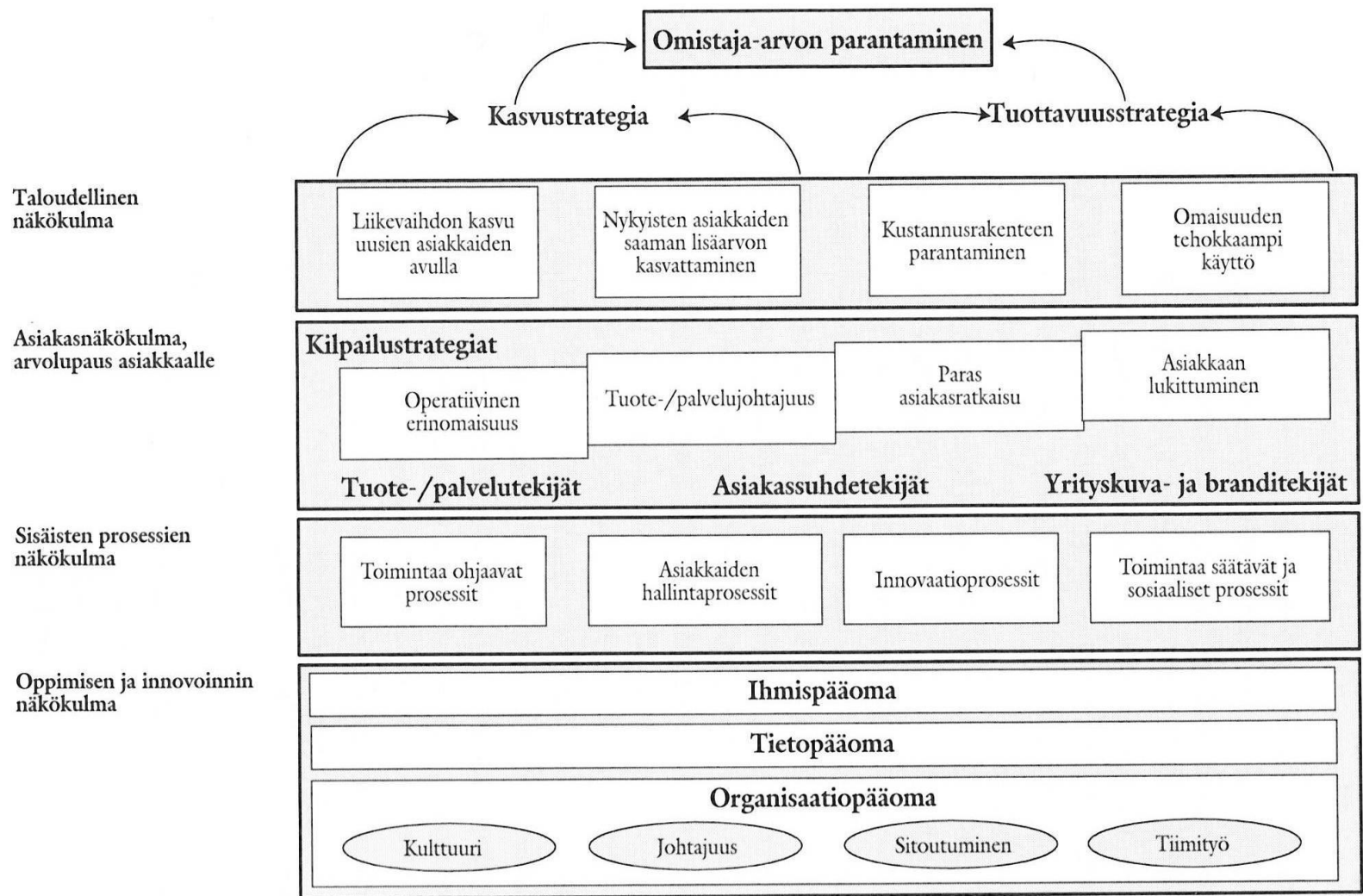


Kuvio 5: Erään strategiakartan syy-seuraus-kuvaus (Lindroos & Lohivesi, 2004)

BSC mallin avulla strategiaa voidaan tarkastella neljästä näkökulmasta:

1. taloudellinen näkökulma
2. asiakasnäkökulma
3. sisäisten prosessien näkökulma
4. oppimisen ja innovoinnin näkökulma

Balanced Scorecardin periaatteet liittyvät liiketoimintaan, jonka ratkaisevana tarkoituksena on parantaa omistaja-arvoja. Parannus onnistuu, mikäli toimivasti toteutetaan rinnakkain sekä kasvu- että kannattavuusstrategioita. Pitää keskittyä molempiin yhtä voimakkaasti, jotta kokonaisuus ei kärsisi. Jos panostetaan liian voimakkaasti kasvuun, kannattavuus voi heikentyä. Jos keskitytään liian paljon kannattavuuteen ja kustannustehokkuuteen, kasvu voi tyrehtyä. (Kaplan & Norton 2002, 182.)



Kaplan & Norton, 2004

Kuvio 6: Erään strategiakartan rakenne (Lindroos & Lohivesi, 2004)

BSC- mittaristoa käytetään kolmessa eri prosessissa, joka auttaa työntekijöitä toteuttamaan strategiaa.

- 1) **Viestintä ja koulutus:** työntekijöille tulisi viestiä strategiasta ja heidän tulee ymmärtää strategia, jotta he voisivat vaikuttaa strategian toteutumiseen. Tehokas viestintä vahvistaa tietämystä ja lisää työntekijöiden ymmärrystä strategiasta.
- 2) **Henkilökohtaisten ja tiimitavoitteiden laatiminen:** Johtajien on asetettava yhdessä työntekijöiden kanssa jokaiselle sekä henkilökohtaiset, että tiimitavoitteet. Strategiset tavoitteet tukevat myös henkilökohtaisia kehityssuunnitelmia.
- 3) **Palkitseminen:** on reilua tasapainottaa ansioita tuloksen mukaan. Työntekijän on hyvä tuntea itsensä palkituksi silloin, kuin organisaatio menestyy. Vastaavasti organisaation epäonnistumisissa hänenkin on jätävä ilman palkkiota. Palkitsemisjärjestelmät ja muut kannustuspalkkiot ovat linkki organisaation suoritusten ja henkilökohtaisten palkkioiden välillä. (Kaplan & Norton 2002, 235.)

3.4.3 Key performance indicators

Mittarit ovat strategian toteuttamisen keskeisimmät työkalut. Mittareilla voidaan arvioida yrityksen toimintaa sekä edesauttaa strategian jalkauttamista läpi organisaation. Ihmisten arviointi ja mittaaminen muuttaa heidän käyttäytymistään. Käyttöön otettavien mittareiden on oltava katkeamattomassa yhteydessä syy-seurauksiin. KPI mittareihin liittyvät raportoinnit auttavat organisaatiota päätöksenteossa.

Määrittämällä ja ottamalla käyttöön yrityksen kannalta oikeat mittarit voidaan kasvattaa organisaation arvoa seuraavasti:

- Mittarit auttavat johtoa selkiyttämään strategian, tavoitteet ja pääprioriteetit henkilöstölle.
- Ohjausjärjestelmän keskeisenä työkaluna ne varmistavat strategian toteuttamisen kohti tavoitteita.
- Mittarit luovat yhtenäisiä nimittäjiä liiketoiminnan päämääristä ja tuloksista läpi organisaation. (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 95–97.)

Hyvän mittariston tunnusmerkit:

- Mittareiden tasapainotus. Koko arvoketju sisältäen sekä aineettoman että aineellisen pääoman on oltava mittaamisen kohteena.

- Keskittyminen avainprosesseihin. Seurannassa keskitytään prosesseihin ja lisäarvotekijöihin, jotka takaavat pitkän aikavälin menestymisen.
- Avainmittareiden tunnistaminen. Selkeästi määritetyllä mittarijoukolla mitataan yrityksen avaintoimintojen suoritus.
- Mittareiden yksiselitteisyys. Mittareiden on oltava helposti ymmärrettäviä, jotta niistä pystyttäisiin keskustelemaan läpi organisaation.
- Mittareiden käyttöönoton helppous. Varmistetaan hyötyjen ylittävän haitat.
- Vastuualueiden selkeys. Henkilöitä, joiden työtehtäviä ja vastuualueisiin liittyviä prosesseja mitataan, on helpompaa tehdä omaan suoritukseen vaikuttavia päätöksiä.
- Teknologian hyväksikäyttö. On helpompi tunnistaa yrityksen suoritukseen vaikuttavat tekijät tarvittavan teknologian avulla. Esimerkiksi järjestelmiä, joiden avulla voidaan kerätä ja käsitellä suurta määrää dataa. (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 101–102.)

3.5 Esimiesten rooli

Esimiehet johtavat jokapäiväistä tekemistä organisaation eri tasoilla. Tavoitteena on toimia pysyvien ja onnistuneiden suoritusten valmentajina. Heillä on ratkaiseva rooli strategian toteuttamisessa. Heidän vastuuseen kuuluu strategian välittäminen omalle tiimille. Esimies pyrkii sitouttamaan työntekijöitä omaan tiimiin ja koko organisaatioon. Jos valmentaja pyrkii osoittamaan aktiivisemmin kiinnostusta tiiminsä jäsenten kehittymiseen, sitoutuminen voi lisääntyä huomattavasti. Esimieheltä edellytetään seuraavia taitoja strategian toteuttamisessa.

1. Taito auttaa joukkueen jäseniä eteenpäin muutoksissa.
2. Taitoa esitellä strategiatarina omalla tavalla ja tyylillä.
3. Taito suunnitella keskustelu- ja ideatuokioita omalle ryhmälle strategian toteuttamisesta.
4. Taito innostaa ja valmentaa koko tiimiä.
5. Taito antaa palautetta ja puuttua huonoihin suorituksiin.
6. Taito asettaa kehittämistavoitteita ja muita oppimiseen perustuvia kehittämistoimenpiteitä.
7. Taito arvioida suorituksia yhdessä tiimin kanssa. (Valpola ym. 2010, 55.)

Valmentava esimies luo ensiksi tiimille kunniahimoisen ja innostavan yhteisen päämäärän. Esimies asettaa myös jokaiselle tiimin jäsenelle strategiasta johdetut avaintavoitteet, kuten tuottavuuden tai asiakastyytyväisyyden parantaminen.

Avaintavoitteiden lisäksi sovitaan jokaiselle omaan työhön liittyvät jatkuvat tavoitteet. Jokaisen tiimin jäsenen tulisi noudattaa yhtiön arvojen mukaisia käyttäytymissääntöjä ja

asettaa itselleen käyttäytymisen tavoitteet. Esimies suunnittelee jokaiselle tiimin jäsenelle henkilökohtaisia toimenpiteitä, joiden avulla päästään tavoitteisiin. (Valpola ym. 2010, 134–139.)

Ratkaiseva merkitys on esimiehen arvoilla ja uskomuksilla. Jos esimies arvostaa työntekijöitään ja uskoo heidän osaamiseen, kannustaa se työntekijöitä pistämään parhaansa. Kannustava asenne luo työntekijöille motivaatiota panostamaan työn laatuun. Esimiehen tulee tunnistaa, milloin henkilöstö tarvitsee osaamisen kehitystä, sekä arvioida nykyistä henkilöstönsä osaamista. Jokaiselle tiimin jäsenelle voidaan asettaa yhdessä sovittu osaamisen kehitystavoite. Strategian toteuttaminen edellyttää aina yhteistyötä. Jokaisen tulisi asettaa henkilökohtaisia tavoitteita sekä yhteistyön kannalta olennaisia tavoitteita. (Valpola ym. 2010, 135–139.)

Esimiehen tärkein taito on henkilökohtaisen palautteen antaminen. Hänen on osattava antaa sekä vahvistavaa että korjaavaa palautetta. Korjaavan palautteen antamisen tulee olla kahdenkeskeistä ja esimiehen on valmistuttava huolellisesti keskusteluun. Kahdenkeskeisessä keskustelussa esimies määrittelee ongelman ja syitä ongelman syntyyn, jonka jälkeen edetään toimenpidesopimukseen. Keskustelun tavoitteena on tehdä konkreettinen, yksityiskohtainen ja kirjallinen suunnitelma ongelman korjaamiseksi. Esimiehen rooliin kuuluu myös auttaa työntekijöitä tunnistamaan omat heikkoudet ja vahvuudet, sekä havainnoimaan omaa ajatteluaan ja toimintaansa. Esimies auttaa myös jokaista kyseenalaistamaan omat tottumukset ja olettamukset. Kahdenkeskeisissä keskusteluissa käydään läpi myös työntekijän osaaminen, työpanos ja innostus. Keskustelu auttaa jokaista organisaation jäsentä ymmärtämään miten hänen suoriutumista arvioidaan ja mitä häneltä odotetaan. Esimies varmistaa keskustelun aikana, ovatko kaikkien jäsenten tavoitteet samansuuntaisia. Yritys ja esimies saavat kahdenkeskeisistä keskusteluista arvokasta tietoa henkilöstön suoritustasosta, kasvupotentiaalista ja kehittämistarpeesta. (Valpola ym. 2010, 139–158.)

4 Strategiaviestintä

Tässä osiossa kerron viestinnän tärkeydestä ja merkityksestä strategian jalkauttamisessa. Esittelen myös viestinnän keinot ja kanavat, joita johtoryhmän on hyödynnettävä strategiaviestinnässä. Johtamisviestinnän kappaleessa korostan johtajan vuorovaikutustaitojen tärkeyttä.

Strategian kaltaisen merkityssisällön leviäminen organisaatiossa vaatii viestintää eri osapuolten välillä. Jotta viestit voitaisiin ymmärtää, niitä on tulkittava jokseenkin samankaltaisesti. Pelkästään ymmärtäminen ei takaa sitä, että organisaation jäsenet ovat valmiita toimimaan strategian edellyttämällä tavalla. Strategiset viestit on omaksuttava, hyväksyttävä ja otettava omaksi asiaksi. Omaksuminen saattaa edellyttää uusien asioiden ja käytäntöjen oppimista. Tärkeintä strategian toimeenpanon kannalta on, kuinka organisaation jäsenet toteuttavat strategiaa omassa toiminnassaan. (Aaltonen ym. 2002, 2.)

Johto viestii strategiasta erilaisten informaatiopäivien yhteydessä. Kuulijoille kerrotaan sisällöstä ja tavoitteista esitysmateriaalia hyväksi käyttäen. Esityksen jälkeen on mahdollisuus esittää johdolle kysymyksiä. Vaikka kaikki näyttävät ymmärtäneen sanoman, ei kaikki ole kuitenkaan sisäistäneet sitä tai he ovat tehneet vain omia henkilökohtaisia tulkintoja sanomasta. Sanoman perille saattaminen on monimutkainen kommunikointiprosessi. Aluksi pitää varmistaa, että sanoman sisältö on selkeä ja yksinkertainen, jotta sen olisi helppo ymmärtää. Tämä onkin hankalin vaihe, sillä ei osata asettautua kuulijan asemaan. Johdon mielestä asia voi olla itsestään selvä ja sitä voi helposti ja nopeasti esittää muille. Tosi asia on, että kuulijoilla ei ole välttämättä samoja perustietoja ja kokemusta asiasta, vaan koko sanoma saattaa olla heille uutta informaatiota. Siksi viestin sisällön tulisi olla mahdollisimman yksinkertainen. Merkki ymmärtämättömyydestä voi olla, että kuulijat eivät kysele kysymyksiä lainkaan. Mitä selkeämpi strategia on, sitä helpompi sitä on selostaa, sisäistää ja jalkauttaa. Mitä useampi ihminen on saanut selkeyttää ja yksinkertaistaa strategiaa jo sen työstövaiheessa, sitä helpompi strategiaa on myöhemmin jalkauttaa. Toinen tärkeä elementti on, millaista kieltä strategian viestinnässä käytetään. Jokaisella organisaatiolla

ja jokaisella yksiköllä on oma kielensä. Pitkän ajan kuluessa syntyy ns. ammattikieli ja sitä käytetään päivittäin huomaamatta, että se voi kuulostaa muiden korvissa vieraalta ja epäselvältä. Sitä kieltä ymmärtää hyvin itse ja ihmiset joiden kanssa on tekemisissä päivittäin ja läheisesti. Jos puhuu suurella joukolle ihmisiä, on todennäköistä, että monet eivät ole tottuneet juuri kyseiselle puhetyylille. (Lindroos & Lohivesi 2004, 160.)

Yritysjohdon tulisi esitellä uutta strategiaa käyttäen samankaltaisia viestintäprosesseja kuin uuden tuotteen markkinoinnissa. Prosessin ensimmäinen vaihe on työntekijöiden kouluttaminen. Toinen vaihe on strategian ymmärtäminen, jonka jälkeen tarkistetaan uskovatko he strategian noudattamiseen ja lopuksi määritetään kuinka moni toimii strategian lähettiläänä. (Kaplan & Norton 2002, 238.)

Strategiaviestintä sisältää eri osa-alueita (kuvio 7). Tämä viestintä koskee strategian sisältöä ja jonka avulla strategiaa sekä luodaan että toimenpannaan. Strategian sisällön viestimiseen kuuluu tiedottaminen sekä yhteisen ymmärryksen luominen strategiasta. Strategiaviestintä tukee strategian toteuttamista. Sen avulla kehitetään arkista toimintaa strategian mukaisesti ja tuetaan organisaation jäseniä työntehtävien suorittamisessa. Strategiaviestinä myös käsittää strategian laatimisen ja toimeenpanon käytäntöjä, prosesseja, järjestelmiä ja aikataulua koskevan viestinnän. (Hämäläinen & Maula 2004, 28.)



Kuvio 7: Strategiaviestinnän osa-alueita (Hämäläinen & Maula, 2004)

4.1 Työyhteisöviestintä strategian välittäjänä

Kommunikaatiolla eli viestinnällä tarkoitetaan informaation vaihtoa ihmisten kesken. Viestinnän alalla ensin puhuttiin vain viestien lähettämisestä ja vastaanottamisesta, mutta David Berlo lisäsi viestinnän määritelmään vuorovaikutuksen ja ymmärtämisen käsitteet 1960-luvulla. Nykypäivänä vuorovaikutuksen ja ymmärtämisen merkitystä korostetaan viestinnässä. (Aaltonen ym. 2002, 14.)

Viestintä kannattaa siksi, koska sen avulla edistetään strategian omaksumista niin organisaatiossa kuin sen ulkopuolellakin. Sidosryhmien on oltava vakuuttuneita edessä olevista mahdollisuuksista, meneillään olevan prosessin järjestelmällisyydestä ja tehtyjen johtopäätösten pätevyyydestä. On tärkeää, että sidosryhmät ymmärtäisivät strategian, sillä heidän antamallaan palautteella on suuri merkitys. Heillä saattaa olla näkemyksiä, jotka vahvistavat toteutusprosessia ja auttavat havaitsemaan mahdolliset puutteet. (Freedman 2003, 184.)

Sisäinen viestintä edesauttaa organisaation jäseniä ymmärtämään organisaation toimintoja, tavoitteita, tehtäviä ja ongelmia. Ulkoinen viestintä puolestaan auttaa taas organisaation jäseniä ymmärtämään organisaation toimintoja sille olennaisessa ympäristössä, ja myös auttaa organisaation ulkopuolisiakin henkilöitä hahmottamaan organisaation asemaa sen ympäristössä. Hyvä ajoitus viestinnän aloittamiselle on jo ennen strategian muotoilun aloittamista. Näin vältetään strategiahankkeen huhumyllystä ja rauhoitetaan työntekijöitä. (Freedman 2003, 190.)

4.2 Strategiaviestinnän kanavat ja keinot

Johtoryhmän tulee käyttää kaikki mahdolliset kanavat ja tilaisuudet strategiasta viestimiseen ja strategian vahvistamiseen. (Aaltonen ym. 2002, 15)

Viestintäkanavat voivat olla:

- Yrityksen sisäinen intranet, jossa kerrotaan yleisesti strategiasta ja selitetään yksilöllisiä mittareita, tavoitteita ja aloitteita.
- Opetusohjelmat.

- Kuukausittaiset tiedotteet. Tiedotteissa julkaistaan säännöllisin väliajoin artikkeleita ja mittausraportteja tulosten parantamiseen johtaneista työntekijöiden tekemistä aloitteista. Tiedotteita tulisi lähettää kaikille, mutta ne eivät korvaa henkilökohtaisia tapaamisia.
- Strategiset tavoitteet ja niiden mittaustavat voidaan kuvata yhden sivun esitteessä.
- Neljännesvuosittaisissa kokouksissa käydään läpi viimeaikaiset tulokset ja annetaan tilaisuus esittää kysymyksiä. (Kaplan & Norton 2002, 240.)

Intranetissä on luonnollisesti uutisia yhtiöstä ja yrityksen sisäistä tietoa. Yrityksen strategiasta tulisi olla myös jonkinlaista materiaalia internet- ja intranetsivustoilla. Sisäiseen intranetiin voi avata keskustelupalstoja strategiasta, joiden avulla henkilökunta pystyisi esittämään kysymyksiä johdolle. Kysymyksiin tulee vastata kuitenkin mahdollisimman nopeasti. Siellä voi myös olla osakkeen hinta, uudet tuotteet, tärkeimmät tapahtumat, palvelut ja yhteistyösuhteet. Ajankohtaiset uutiset ja päivitykset houkuttelisivat sivulle yrityksen työntekijöitä päivittäin. Sivulla voisi olla suppeat testit, joiden avulla voitaisiin testata työntekijöiden tietämystä nykyisistä tuloksista ja aloitteista. Lisäksi siellä voitaisiin tehdä pienehköjä työntekijätutkimuksia. Tutkimus voi koostua esimerkiksi 6-10 monivalintakysymyksestä, jotka liittyvät toimitusjohtajan esittämiin strategisiin teemoihin. (Kaplan & Norton 2002, 240.)

Yrityksen toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia kannattaa rekisteröidä jatkuvasti. Suositeltavaa on kirjata muutoksia yhteiseen kansioon yrityksen intranetiin. Tällöin jokainen organisaation jäsen voi aina lukea ja kommentoida intranetin merkittviä havaintoja toimintaympäristöstä. Näitä kirjauksia voi hyödyntää uuden strategiaproessin yhteydessä, jolloin niitä tarkastellaan tarkemmin ja arvioidaan niiden mahdollisia vaikutuksia liiketoiminnan kannalta. (Lindroos & Lohivesi 2004, 30.)

Jotta viestit strategian toteuttamisesta kulkisivat alhaaltakin päin, yrityksen henkilöstöviestintäosaston on keksittävä uusia kanavia ja otettava käyttöön vuorovaikutteinen viestintäympäristö. Henkilöstöviestintäosaston on otettava tavoitteeseen tehokas viestintä, jonka avulla strategiasta tulisi osa jokaisen työntekijän työtä ja rutiinia. Työntekijöille voidaan esittää strategiaa myös visuaalisessa muodossa. Visuaalisia esityksiä käyttäen voidaan tukea työntekijöiden kykyä ymmärtää meneillään olevia strategisia muutoksia ja sitä, kuinka työntekijät voivat tukea muutosaloitteiden

onnistunutta toteutusta. Strategiasta voidaan piirtää esimerkiksi kiemurteleva katu, jossa on päivämääriä, tavoitteita, saavutuksia ja kilpailuympäristö. Kadun päässä hämöttää epävarma, mutta ennustettu tulevaisuus ja asetetut tavoitteet. Visuaalisessa muodossa olevan strategisen kartan avulla työntekijät voivat miettiä, mitä strategia merkitsee liiketoiminnalle ja koko tiimille. Karttojen ja niihin liittyvien kaavioiden, taulukoiden ja graafisten kuvien perusteella työntekijät hahmottavat miten tärkeä on tiimin yhteinen työpanos. (Kaplan & Norton 2002, 240.)

Strategiaan liittyviä visuaalisia elementtejä voi tuoda esiin monenlaisissa yhteyksissä:

- henkilöstölle jaettavat mikit, t-paidat, lippalakit reput jne.
- konttoritarvikkeet, kuten kynät ja vihkot
- tietokoneen näytönsäästäjät ja hiirimatot
- julisteet
- esitteet (Hämäläinen & Maula 2004, 106.)

On suositeltavaa tehdä strategista esitysmuotoista aineistoa esimerkiksi Power Point -kalvoina. Johto ja muut avainhenkilöt voivat vaivattomasti aina käyttää sitä esitellessään strategian keskeisiä kohtia omalle henkilöstölle ja eri sidosryhmille. Pelkästään Power Point materiaalia lukemalla moni seikka voi jäädä avoimeksi ja riskialttiiksi virhetulkintoihin ilman esittäjää. (Lindroos & Lohivesi 2004, 162.)

Esitystilaisuudessa ei saisi olla liian suurta määrää ihmisiä, sillä mitä suurempi joukko ihmisiä on kuuntelemassa, sitä vähemmän keskustelua ja kysymyksiä syntyy esityksen aikana. Joukkotilaisuudet eivät riitä yksin saattamaan sanomaa perille, koska tehokas viestintä edellyttää kaksisuuntaista kommunikointia. Keskustelutilaisuuksia pitää pystyä organisoimaan tiimeittäin, yksiköittäin tai jopa kahdenkeskeisinä. (Lindroos & Lohivesi 2004, 162.)

Strategiasta on oltava myös sellaista materiaalia, johon jokainen voi palata esitysten jälkeen. Luettavaa muotoon kirjoitettu strategia toimisi parhaiten, koska silloin jokainen voisi oma-aloitteisesti tarkistaa tarvitsemiaan asioita ja lukea läpi aina uudestaan.

Taustamateriaaleja voivat olla esimerkiksi:

- tiedotteet
- toimitusjohtajan kirjeet, jotka voivat olla edellistä persoonallisempia ja vapaamuotoisempia
- henkilöstölehden strategianumero, jossa kaikki jutut käsittelevät tavalla tai toisella strategiaa
- esittelymateriaali
- strategiavideo, jota voidaan hyödyntää myös strategiainfossa
- strategiakirjanen tai esite, jossa strategia on esitetty selkeästi ja ymmärrettävästi
- strategiasarjakuva tai muu viihteellinen materiaali
- strategiatehtävä tai – peli, joka edellyttää myös omaa pohdintaa
- intranetin strategiatietopankki (Hämäläinen & Maula 2004, 101.)

Kasvotusten tapahtuva kommunikointi on tärkein, ja sähköiset kanavat eivät saa korvata sitä. Kuulijan ja puhujan katsekontakti ja elekieli ovat edelleen hyvin tärkeä tapa edesauttaa sanoman perille menoa molempiin suuntiin. Kommunikoidessaan kasvotusten ihmisillä on mahdollisuus välittömään palautteeseen. (Lindroos & Lohivesi 2004, 162.)

Nykypäivänä monet eturiviorganisaatiot käyttävät tarinankerrontaa kommunikoinnin muotona. Kun kyseessä on kuivaa ja vaikeasti ymmärtävää tekstiä strategiasta, eivät kaikki vaivaudu lukemaan sitä läpi ajatuksella, miettien sen merkitystä ja sisältöä. Tämän takia on hyvä elävöittää tekstiä kirjoittamalla se tarinan muotoon. Tarina helpottaa ymmärtämään, hahmottamaan ja sisäistämään strategiaa. Strategiakieltä ymmärtämättömät henkilöt pystyvät ymmärtämään mistä on kyse ja strategian luettavuus paranee tarinan muodossa. Tarinasta voi piirtää jopa sarjakuvan, jolloin se jää paremmin muistiinkin. (Lindroos & Lohivesi 2004, 164.)

Tietojärjestelmät ovat myös strategian toteuttamisen perusedellytyksiä. On syytä panostaa organisaation tietojärjestelmiin, varsinkin jos on kyseessä toimintaprosessin uudistaminen. Uudistamisen yhteydessä on tarkistettava, millaisia uusia tarpeita syntyy. Uusia toimintaprosesseja ei voi ottaa käyttöön, mikäli työtehtävien edellyttämiä tietoja ei ole helposti saatavilla tai mikäli uusien toimintaprosessien järjestelmätuki puuttuu. Olemassa olevien tietojärjestelmien päivittäminen ja uusien kehittäminen vaativat mittavia investointeja ja niiden toteutus saattaa viedä jopa useita vuosia. Sellainen

strategia-asiakirja, jossa ei ole huomioitu tietojärjestelmiä on erittäin vaikea toteuttaa suunnitellussa ajassa. (Lindroos & Lohivesi 2004, 165.)

Strategiasta saatetaan joskus ajatella, että se on jokin myyttinen asia, joka on organisaation arjesta poikkeava. Strategia ei tarkoita arjesta irrallista toimintaa vaan jokapäiväistä työtä ja jokaisella työntekijällä on siinä oma roolinsa. Strategian toteuttaminen tarkoittaa jokaisen työntekijän omia konkreettisia päätöksiä ja valintoja, joita hän tekee päivittäisessä työssään. Strategian viestiminen arjen esimerkkien avulla luo linkin johdon strategisten valintojen ja strategian toteuttajien työn välillä. Jos strategiainfot järjestettäisiin osastoittain tai yksiköittäin, niin toimitusjohtaja voisi ensin kuvata organisaation yleisen strategian, minkä jälkeen osaston tai yksikön johtaja voi tarkastella miten organisaatio strategia näkyy kyseissä osaston tai yksikön toiminnassa. (Hämäläinen & Maula 2004, 94.)

Jos organisaatiossa on useita yksiköitä, ylin johto kiertää Roadshow-tilaisuuksissa pitämässä strategiatilaisuuksia henkilöstölle sekä jalkauttamassa strategiaa liiketoimintayksiköiden johdolle ja muille avainhenkilöille. Johto sopii hyvissä ajoin työnjaosta ja järjestelyistä vastuuhenkilöiden kanssa, sillä Roadshow vaatii huolellista suunnittelua. Roadshow aikana pidetään usein kokouksia johdon kanssa, joissa käsitellään strategian merkitystä kunkin yksikön kannalta. Organisaatio voisi esimerkiksi järjestää liikuntapäivän, kesäjuhlan tai joulujuhlan, joissa ohjelmanumerot kuten leikit ja tarinat olisivat liitettyinä strategiaan. Poikkeuksellisella tavalla tuotu strategian ydinsisältö voisi jäädä henkilökunnalle paremmin mieleen. (Hämäläinen & Maula, 98–99.)

4.3 Viestinnän kultaiset säännöt

Strategian viestintäprosessin aikana johtotiimin tulisi ottaa huomioon seuraavat Freedmanin säännöt:

Johtotiimi kantaa pääosan vastuusta. Muotoilutiimin ja toimitusjohtajan mukanaolo on itsessään tehokas viesti. Heidän tulisi osallistua viestintätapahtumiin niin paljon kuin mahdollista.

Johtotiimin tulee pysytellä yhdessä. On pyrittävä toimimaan yhtenäisesti, vaikka strategiaprosessin aikana eteen olisi tullut hankaliakin tilanteita.

Kasvokkain tapahtuva viestintä on aina hyvä ratkaisu. Viestiessään strategiaa voi tulla paljon epäilyksiä ja väärinymmärryksiä, jos siitä viestitään muilla viestintäkeinoilla kuin kasvotusten. Jos viestintä tapahtuu henkilökohtaisella tasolla, mahdolliset tulkintavirheet voidaan korjata välittömästi.

Ota prosessiin mukaan kohdehenkilöitä tai –ryhmää lähinnä oleva päällikkö tai johtaja. On tärkeää, että kriittisiin kysymyksiin toimintojen ja toimintotapojen muutoksista vastaa sellainen henkilö, joka viime kädessä tulee huolehtimaan näiden muutosten seurannasta.

Muista myös kuunnella. Viestintäprojektissa on oltava aina tilaisuus vuoropuheluun, joka saattaa tuottaa arvokasta tietoa.

Sivuuta kaikki turhuudet ja keskity itse viestiin. Strategian viestimisen varsinainen tarkoitus voi unohtua, kun viestistä halutaan tehdä mahdollisemman houkutteleva.

Ota yleisösi. Viestinnän on oltava vakuuttavaa, mikäli sillä halutaan vaikuttaa ihmisten työskentelytapoihin. Työntekijöiden motivoiminen on oma taidonlajinsa.

Yhdistä jokainen viesti tulevaan toimenpiteeseen tai toteutettavaan suunnitelmaan. Jos sidosryhmien halutaan toteuttavan muutoksia, heidän täytyy tietää miten se tapahtuu ja mitä on seuraavaksi odotettavissa.

Viestintää ei voi pitää onnistuneena, ellei se vastaa kysymykseen: ” Mitä tämä merkitsee minulle?” Jokaisen pitää tietää, mitä heiltä vaaditaan ja miksi. Ainoastaan

tämän kysymyksen kautta he voivat muuttaa toimintatapoja ja noudattaa uutta strategista visiota. (Freedman 2003, 190–191.)

4.4 Johtamisviestintä

Johtamisviestinnäksi voidaan kutsua sellaista viestintää, jolla yrityksen johto pyrkii ohjaamaan yrityksen toimintaa. Johtamisviestintä tarkastelee yritysviestintää yrityksen johdon näkökulmasta, johtamisen välineenä. Johtamisviestinnällä pyritään vaikuttamaan informaation hankintaan, tuottamiseen, jakamiseen ja hallintaan. Johtamisviestinnällä yritysjohto vaikuttaa myös henkilöstön informaation hankintaan ja käsittelyyn. Johtamisviestintä ei ole pelkästään johdon tekemien päätösten tiedottamista organisaatiolle. Se on prosessi, jossa kaikki organisaation jäsenet tekevät yrityksen kannalta merkittäviä päätöksiä.

Johtamisviestintä voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen:

- Suora johtamisviestintä tarkoittaa organisaation ohjaamista suoraan viestinnän avulla.
- Epäsuora johtamisviestintä tarkoittaa vaikuttamista organisaation jäsenten päätöksentekovalmiuksiin ja päätöksentekoa tukeviin järjestelmiin.
- Oheisviestintä tarkoittaa kaikkea sitä sanatonta viestintää, jolla johto vaikuttaa organisaationsa jäseniin.

Johtamisviestintä ei ole pelkästään yksisuuntaista johtajan tiedottamista, vaan johtaja tarvitsee avointa vuorovaikutusta tietääkseen, mitä organisaatiossa tapahtuu ja mitä muutoksia ja tarpeita alaiset ovat havainneet toimintaympäristössä. Informaation vapaa virtaus kaikkien organisaation osien välillä on tärkeä tekijä yrityksen menestymisen kannalta. Yrityksen ulkoista ja sisäistä viestintää ei voida tiukasti erottaa toisistaan johtamisviestinnässä, koska ulkoinen viestintä vaikuttaa myös yrityksen henkilöstöön esimerkiksi mainonnan kautta. Tällöin henkilöstö voi saada tietoa yritykseensä liittyvistä asioista ensisijaisesti julkisista tiedostusvälineistä. Tämän tyyppisellä viestinnällä on suuri vaikutus yrityksen henkilöstöön. Johtamisviestinnällä viestitään yrityksen strategiasta, suunnitelmista, tavoitteista, toimintaympäristön tilasta ja niin edelleen. Nämä informaatiotulvat vaativat entistä tehokkaampien informaatio ja viestintäjärjestelmien rakentamista. Johtamisviestinnän keskeiset alueet ovat yrityskulttuurin kehittäminen, motivaatio, luovuus, ihmisten välinen yhteistyö ja

luovuus. Tällaista viestintää tulee toteuttaa kasvotusten, eikä mekanistisella tiedottamisella. (Salminen 2001, 68–72.)

Viestinnän tärkeydestä huolimatta viestintä on johtamisen aliarvostetuin osa-alue. Yrityksissä sitä ei johdeta yhtä systemaattisesti kuin muita yritystoiminnan tärkeitä osa-alueita. Viestinnän strategista merkitystä ei tiedosteta, vastuuta toteutuksesta ei määritellä täsmällisesti eikä viestintää suunnitella systemaattisesti. (Salminen 2001, 73.)

Keskeisiä johdon viestinnän sisältöalueita ovat seuraavat:

- Organisaatiotasolla visio, strategialinjat, suunnitelmat, tuloskehitys, odotukset, muutostarpeet
- Yksikötasolla samat kuin edellä
- Toimialan tapahtumat, muutokset, muutospaineet, näkymät
- Toimintaympäristön muutokset ja näkymät
- Yhteishengen luominen, ”tsemppihetki”, kulttuurin rakentaminen ja vahvistaminen. (Juholin 2009, 157.)

5 Empiirinen tutkimus

Tutkimukseen valitsin kvalitatiivisen tutkimusotteen, koska haastateltavien vastauksista halusin syvempää tietoa. Tarkoituksena oli antaa haastatettaville mahdollisuus tuoda esille mahdollisimman vapaasti mielipiteitä, ajatuksia, kokemuksia ja tietoa yrityksen toimintatavoista. Kvalitatiivisista menetelmistä päädyin teemahaastatteluun, sillä siinä päästään esittämään jatkokysymyksiä välittömästi ja syventämään keskustelua niistä teemoista, joihin on tarvetta löytää ratkaisu. Haastattelussa on enemmän tulkinnan varaa kuin lomakekyselyissä, sillä se on menetelmänä joustavampi ja sallii täsmennykset.

5.1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelulla tarkoitetaan strukturoimattoman haastattelun ja lomakehaastattelun välimuotoa eli puolistrukturoitua tai puolistandardoitua haastattelua. Puolistandardoidussa haastattelussa kysymysten muoto on kaikille sama, mutta haastatteliija voi vaihdella kysymysten järjestystä. Teemahaastatteluun päädyin siksi, koska haastattelu kohdentuu tiettyihin teemoihin, joista pyrittiin keskustelemaan. Teemahaastattelulla on se etu, että se ei sido haastattelua tiettyyn leiriin, eikä se ota kantaa haastattelujen määrään tai miten ”syvälle” aiheen käsittelyssä mennään. Oleellista tässä haastattelussa on se, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Haastattelun etuihin kuuluu myös se, että tutkija voi arvioida vastausten totuudenmukaisuutta havainnoimalla haastateltavien elekieltä ja ympäristötekijöitä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48.)

5.2 Tutkimuksen kohderyhmä

Toimeksiantaja valitsi kohderyhmäksi ylintä johtoa, sillä tarkoitus on saada paras mahdollinen näkemys strategian implementoinnista juuri johtamisen näkökulmasta. Haastateltaviksi pyydettiin kuusi johtoasemassa olevaa henkilöä. Suurin osa heistä oli strategian suunnittelussa mukana. Haastattelut toteutettiin anonyyminä, koska haluttiin saada avoin ja luotettava tunnelma haastatteluun. Kysymysten avulla on tarkoitus

selvittää kohderyhmältä, miten uuden strategian implementointi tulee heidän mielestä onnistumaan ja mitä viestinnän keinoja tulisi käyttää informoidessaan strategiasta. Tutkimuksessa pyritään tuomaan esiin myös mahdolliset kehitysehdotukset ja jatkotutkimuksen tarpeet. Tarkoituksena ei ole ottaa kantaa varsinaiseen liiketoimintasuunnitelmaan ja itse strategiaan.

5.3 Teemahaastattelun suunnittelu ja toteutus

Tutkimusta edeltävässä suunnittelussa hahmotetaan tutkimuksen tekemisen päälinjat ja keskeiset ratkaisut. Haastattelurunkoa laadittaessa suunnittelin teema-alueet (liite1), joihin haastattelukysymykset varsinaisesti kohdistuvat. Jokaiselle teema-alueelle suunnittelin lisäksi kysymyksiä (liite2), joiden pohjalta haastattelut tehtiin. Haastatteluilla pyrittiin saamaan tietoa haastateltavien tämänhetkisistä strategian tuntemuksesta, strategian omaksumisesta ja strategiaan sitoutumisesta sekä viestintäkäytännöistä, viestintä kanavista, strategian viestinnästä ja johtamisviestinnästä. Seuraavalla taulukolla pyrittiin varmistamaan yhteyttä tutkimusongelmien, haastattelukysymysten ja tuloksien välillä.

Tutkimusongelma	Teoreettinen viitekehys	Haastattelukysymykset	Tulokset
1. Miten johtotiimi on sisäistänyt ja ymmärtänyt strategian?	2.1, 2.2, 2.3	A.1, A.2, A.3, A.4, A.7, A.8, A.9, A.10, A.11, A.12	6.1
2. Miten strategia näkyy tytäryhtiössä osastokohtaisesti?	3, 3.1, 3.2, 3.4, 3.5	B.1, B.2, B.3, B.4, B.6, B.8, B.9, B.10	6.2
3. Miten Valiolla toimii strategian viestintä?	4, 4.1, 4.4	C.1, C.2, C.3, C.4, C.10, C.11	6.3
4. Minkälaisia viestinnän keinoja johtajat käyttävät?	4.2	C.5, C.6, C.7, C.8, C.9	6.3, 6.2
6. Millaisia sudenkuoppia tulee vastaan strategian jalkauttamisessa?	3.3	D.1, D.2	6.4

Haastattelut suoritettiin Pietarissa Valion toimistotiloissa ja jokaisen johtajan työpisteessä kesäkuun 2011 aikana. Haastatteluajan järjesti toimitusjohtajan sihteeri, joka ohjasi jokaisen haastattelun jälkeen uuteen työpisteeseen. Haastattelun kesto per johtaja oli noin tunti, joka riitti vallan mainiosti tarvittavan tiedon saamiseksi. Haastattelua helpotti johtajien asiantuntijuus ja argumentoiva vastaustyyli. Ei ollut lainkaan hiljaisia hetkiä tai kysymyksiä, joihin he eivät olisi osanneet vastata kattavasti. Kaikki haastattelut nauhoitettiin, jonka jälkeen litteroin materiaalin ja käänsin sen suomen kielelle.

5.4 Tutkimusaineiston analysointi

Hirsjärven ja Hurmeen (2001,136) mukaan aineiston analysointitapaa pitäisi miettiä jo aineistoa kerättyä. Yleisin menettelytapa on analysoida aineistoa samanaikaisesti aineiston keruun, tulkinnan ja raportoinnin kanssa. Tässä tutkimuksessa aineistoa on litteroitu ja päätelmiä on tehty vapaamuotoisemmin, eli muuttujien muodostus ja koodaus on sivuutettu.

Analyysi alkoi jo haastattelutilanteessa, sillä opinnäytetyön tekijä teki havaintoja ilmiöistä niiden useuden, toistuvuuden, jakautumisen ja erityistapausten perusteella. Opinnäytetyön tekijä on käyttänyt induktiivista sekä abduktiivista päättelyä. Induktiivisessa päättelyssä on keskeistä aineistoläheisyys. Abduktiivisessa päättelyssä tutkijalla on valmiina teoreettisia johtoideoita, joita hän pyrkii todentamaan aineistonsa avulla. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 136.)

5.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen laadukkuuteen vaikutti hyvin suunniteltu haastattelurunko ennen haastattelua. Ennen haastattelua oli pohdittu vaihtoehtoisia lisäkysymyksiä, joilla teemoja pystyi syventämään. Partnerin kanssa käytiin läpi haastattelunrunko ja selkeytettiin kokonaisuutta. Pääsimme nopeasti yhteisymmärrykseen sen sisällöstä ja

kysymyksistä, jotka olivat olennaisia kunkin tutkimuksen kannalta. Venäjän kieltä molemmat osaamme hyvin, joten kielimuuria haastattelussa ei ollut. Haastattelut oli litteroitu heti seuraavalla viikolla haastattelusta. Litterointiin meni paljon aikaa, mutta tarkoituksena oli purkaa nauhoitusta mahdollisimman nopeasti.

Teemahaastattelun luotettavuuteen vaikuttavat haastattelijasta aiheutuneet virheet, mekaaniset virheet, käsitevalidius, sisältövalidius ja johtopäätöksiin liittyvät virheet. Käsitevalidiutta voidaan pitää hyvänä, sillä keskeiset käsitteet ja teemat on pystytty johtamaan teoriasta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 184–187.)

Sisältövalidiutta voidaan tässä tutkimuksessa pitää hyvänä, koska jokaista teema-aluetta kohden on riittävästi kysymyksiä ja ne ovat johdettu teoriasta. Vaikka haastattelijoina on ollut kaksi, nauhojen purkaminen teksteiksi ja analysointi tapahtui itsenäisinä prosesseina, jolloin tiedon siirron mekaanisten virheiden pitäisi olla minimaaliset.

Perehtyminen opinnäytetyön aiheeseen ja metodeihin tapahtui ennen haastattelua, joten haastattelu tilanteessa näkyi itsevarmuus. Vaikka partnerini ja minä olemme melko kokemattomia haastattelijoina, tutkimus sujui ongelmitta. Ja parityönä saimme enemmän informaatiota haastateltavilta.

Validiteetilla tarkoitetaan sitä, miten hyvin tutkimus keskittyy tutkittavaan aiheeseen. Esimerkiksi rakennevalidiudella voidaan tarkastaa, onko tutkimus kokonaisuudessaan käsitellyt niitä kaikkia aiheita mitä sen voidaan olettaa käsittelevän. Tässä tutkimuksessa tutkimusongelmat on selkeästi määritelty ja johtopäätöksissä vastataan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 187–189.)

Kun raportoin tuloksia olin pyrkinyt validoimaan viittaamalla sopivissa paikoissa kirjallisuuteen. Validointia käytetään muun muassa tarkistamiseen, jolloin tutkija perustelee miten vaihtoehtoiset tulkinnat on suljettu pois. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 189–190)

Haastateltavien määrää voidaan pitää myös sopivana, koska vastaajien vastaukset olivat pitkälti samantyyppiset. Eli tutkimuksen reaaabelius liittyy myös vahvasti tutkimuksen vastuoksien toistettavuuteen. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 186.)

6 Empiirisen tutkimuksen tulokset

Tässä kappaleessa esitellään saadut tutkimustulokset haastattelurungon mukaisessa järjestyksessä. Teemahaastattelun kysymykset käydään teemakohtaisesti läpi ja jokainen haastattelun teema käsitellään omassa kappaleessaan. Tutkimustuloksia on pyritty vertaamaan STRADA tutkimukseen ja linkittämään teoria-osioon. Raportissa on suoria lainauksia haastattelussa, jotta lukijatkin pystyisivät tekemään omia tulkintojaan. Lainaukset on merkitty kursivilla.

6.1 Strategian mieltäminen

Johtotiimi tunsi ja ymmärsi hyvin yrityksen strategian, sillä melkein jokainen tiimijäsen on osallistunut strategian laatimiseen tai oli päässyt vaikuttamaan sen päivittämiseen. Vastaajilla oli yhtenäinen kuva siitä, mikä merkitys strategialla on yrityksen kannalta. Kaikki vastaajat pitivät tytäryhtiön strategiaa riskialttiina ja epävakana, koska se on riippuvainen emoyhtiöistä.

”Meillä Venäjällä on paljon potentiaalia, mutta rajatut mahdollisuudet ja rajattu määrä tuotantoa. Kysyntä ylittää tarjontaa, eikä emoyhtiö pysty paljon tarjoamaan...”

Toimeksiantajan pyynnöstä haastateltaville oli suunniteltu pienmuotoinen kyselylomake OOO Valion strategian tiivistelmästä, joka oli laadittu 2018 vuodelle saakka. Tavoitteena oli testata heidän tämän hetkistä strategian tuntemusta ja mitä oleellisia seikkoja he muistavat siitä parhaiten. Kyselylomakkeen tuloksiin ja kysymyksiin voi tutustua liitteessä neljä tarkemmin. Vastaajilla oli mahdollisuus kyselyssä ruksia useampia oikeita vaihtoehtoja. Tämän pienmuotoisen kyselyn vastaukset ovat tarkoitettu toimeksiantajalle. Kysely ei sisällä yrityksen salaista tietoa, eikä strategista detilji tietoa.

Kyselytutkimuksen perusteella, voidaan todeta:

- Tuntemus brändien suosiosta Venäjällä oli vastaajilla erinomainen.
- Jokainen oli sitä mieltä, että Valio on vahvalla markkina-asemalla keltaisissa rasvoissa ja juustoissa, mutta kukaan vastaajista ei pitänyt Valiota vahvalla markkina-asemalla funktionaalisissa ja erityistä lisäarvoa omaavissa tuotteissa.
- Vastaajat tiesivät täsmälleen missä tuotteissa kulutus tulee kasvamaan merkittävästi ja sen lisäksi optimistisesti uskovat muidenkin tuotteiden kasvavaan kulutukseen.
- Pahimmiksi paikallisiksi kilpailijoiksi vastaajat määrittivät WBD:n ja Unimilkin ja monikansallisista kilpailijoista Danonin.
- Vain kaksi vastaajista uskoo, että juustomarkkinat kaksinkertaistuvat 10 vuodessa. Kukaan vastaajista ei ottanut kantaa, mistä juustojen lisäkasvua on haettava.
- Vastauksissa välittyi erinomainen tietämys strategian 2018 päätoimenpiteistä.
- Tulevaisuuden pääsuunnitelmat, ovat vastaajien mielestä paikallisen tuotannon lisääminen ja laajeneminen CIS maihin.

Vastaajat olivat hyvin sisäistäneet vision ja heillä oli selkeät tulevaisuuden suunnitelmat. Strategia yhdistettiin vahvasti visioon, niin että muodostui mielikuva selkeästä visiosta, mutta epävarmasta strategiasta.

”...Strategia numeraalisessa muodossa on hieno kuva, mutta millä metodeilla sitä saavutetaan konkreettisesti on aina epävarmaa. Miten tullaan toimimaan viiden vuoden päästä, kukaan ei tiedä, ei edes emoyhtiö.”

Vastaajat olivat sitä mieltä, että toimitusjohtajalta kuulee paljon strategiasta, mutta mitä alemmas mennään yrityksessä, sitä epätietoisempia työntekijät strategiasta ovat. Johtajille strategiakieli on tuttu ja selkeä, mutta alemman tason työntekijöille strategian terminologian ymmärtäminen tuottaa vaikeuksia.

”Suurin ongelma on siinä, että yritysten top managerit eivät osaa kääntää strategiakieltä helposti ymmärrettävälle kielelle.”

Johtajat kokivat strategian jalkauttamisen johtamistyönä ja olivat hyvin sitoutuneita strategiaan. Jokainen vastaajista osasi määritellä selkeästi oman vastuualueeseen kuuluvat strategiset toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi.

Yksi haastateltavista ei pitänyt strategiaa itselleen tärkeänä. Hänen mielestään strategian ei pitäisi kuulua kaikille, vaan on asetettava työntekijöille konkreettiset toimenpiteet yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Vastaja koki strategian yhteenkytkemisen operatiiviseen toimintaan tärkeänä hänen työtehtävissään, kuten Kamenskykin painottaa kytköksen tärkeyttä teoksessaan ”Strateginen johtaminen”. Strategian sisältö saattaa valua yrityksen ulkopuolelle ja joutua kilpailijoiden käsiin.

”Meillä on yhteinen päämäärä ja sitä kohti pyritään menemään, mutta minä laadin oman osastokohtaisen strategian, josta sitten näen miten minun tulisi edetä työtehtävissäni. Minulle esitetään vuoden mittaiset suunnitelmat, joihin minä kerron ovatko ne mahdollisia meidän puolelta vai ei.”

OOO Valiolla on kaksiportainen strateginen työskentely. Ensin emoyhtiö laatii tytäryhtiölle raamit, joiden pohjalta tulee kannattavuustavoitteet, tehtaan kapasiteetti, päätavoitteet ja muut laskelmat, joiden perusteella tytäryhtiö työstää oman strategian. Strategioita löytyy yhden, kolmen ja kymmenen vuoden tähtäimellä. Emoyhtiön ja tytäryhtiön koordinointi on tiivistä ja informaatiovirta suurta, sillä jatkuvasti tulee strategisia muutoksia ja korjauksia. Kun uusi strategia on päätetty ja vahvistettu, siitä informoidaan henkilökunnalle Roadshow tilaisuudessa.

6.2 Strategian johtaminen

Valion tytäryhtiössä työstetään tällä hetkellä Balanced Scorecardiin pohjautuvaa KPI (Key Performance indicators) – mittaristoa tuottamaan informaatiota työntekijöiden suorituksista strategisten tavoitteiden hyväksi. Mittaristo on otettu käyttöön siltä osin, että jokainen työntekijä ymmärtäisi miten hänen toimintansa vaikuttaa yrityksen

tavoitteisiin. KPI- mittariston tavoitteena on myös motivoida työntekijöitä vastuullisesti suoriutumaan tehtävistään. Palkitseminen perustuu saavutettuihin avaintavoitteisiin.

”Joillain osastoilla alemman tason työntekijöille on laadittu periodin mittaiset tavoitteet, kun taas toisilla kvartaalin mittaiset tai bonusjaksaiset. Heillä ei ole käytössä strategiakelloa.”

Tytäryhtiön johto ja keskijohto kokee, että alemman tason työntekijät tuntevat strategian pääkohdat, mutta läheskään kaikki eivät pysty tarkastelemaan strategiaa liiketoiminnan näkökulmasta. Alaisilla on kokonaiskuva tavoitteista, mutta ei yksityiskohdista ja se riittää heille. He eivät tule muistamaan niitä asioita, jotka ovat heille aivan vieraita. Esimiesten tehtävänä on välittää alaisilleen strategian merkityksen ja antaa ymmärtää, miten jokaisen työntekijän työpanos on tärkeä prosessin viemisessä eteenpäin.

Haastateltavat kertoivat selkeyttävänsä strategiaa alaisilleen Roadshown jälkeisissä pienkokouksissa. Vaikka kaikkien työntekijöiden ei tarvitse tuntea strategiaa läpikotoisin, on hyvä kehittää heidän liiketoiminnallista ajattelua ja terminologiaa. Kemensky korostaa strategisen koulutuksen merkitystä viitekehyksessä sivulla 22.

Henkilökunnan sitouttaminen lähtee aktiivisesta strategiaan perehdyttämisestä, henkilökohtaisten tavoitteiden määrittelystä, vastuualueiden selkeyttämisestä, henkilökunnan motivaation kohentamisesta ja esimiehen palautteen annosta. Valpola ja ym. esittävät strategiaan sitoutumisen tärkeyttä kappaleessa ”Strategian toteuttamisen elementit”.

Vastausten perusteella ylin johto ei tarvinnut lisää esimieskoulutusta, mutta keskijohdolle se ei ole koskaan haitaksi. Koulutusta toivottiin johtamismenetelmiin ja englannin kieleen.

Esimiesten ja alaisten vuorovaikutukseen oltiin tyytyväisiä. Esimiehet kokivat antavansa riittävästi mahdollisuuksia alaistensa omien mielipiteiden esille tuomiseen. Yleisimmät vuorovaikutuspaikat olivat kehityskeskustelut.

Moni vastaajista piti kehityskeskusteluja hyvänä tilaisuutena keskustella strategian teemoista ja kertoivat myös viestineensä strategiasta kehityskeskustelujen yhteydessä. Esimiehen tehtävä kehityskeskusteluissa on kertoa työntekijöille, mitä työtuloksia häneltä odotetaan strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja miten hän suoriutuu tehtävistään. Kehityskeskusteluissa pyritään arvioimaan henkilöstön osaamista ja osaamisen kehitystä ensisijaisesti, mutta strategiset suunnitelmat ovat keskustelussa läsnä. Vastaajat pitivät tärkeänä, että kehityskeskusteluissa tiedotetaan jokaiselle työntekijälle mitä osaa strategian kokonaisuudesta hän on toteuttamassa. Kehityskeskusteluissa päästään kahdenkeskeiseen keskusteluun ja välittömään objektiiviseen palautteen antoon sekä strategian soveltamiseen käytännön työhön.

Tärkeiksi motivaation tekijöiksi johtajille osoittautui strategian toimeenpanossa usko onnistumiseen ja itsevarmuus, jotka lisäävät työn mielekkyyttä.

6.3 Strategiaviestintä

Vastaajia pyydettiin antamaan 1- 5 arvosanan strategiaviestinnän tärkeydestä yrityksen sisällä ja miten se onnistuu tällä hetkellä. Jokainen vastaaja piti strategian viestimistä erittäin tärkeänä yritystoiminnan kannalta. Strategiasta viestiminen onnistuu tytäryhtiössä tällä hetkellä haastateltavien mukaan arvosanalla 3,8.

Strategian jalkauttaminen käynnistyy tiedotustilaisuudesta Roadshow, jolloin johto kertoo työntekijöilleen pääpiirteet strategisista tavoitteista. Roadshow-tilaisuutta johtajat pitivät tehokkaana strategianviestintäkeinona, mutta ei riittävänä kaiken tiedon omaksumiseen. Haastateltavien mukaan on tärkeää lähettää jälkeenpäin sähköisesti muistio tilaisuudesta käydyistä strategisista linjauksista. Henkilökunta voi tarvittaessa etsiä muistiosta tietoa strategista tavoitteista jälkeenpäin tai kerrata kuulemansa. Roadshow-tilaisuuden jälkeen henkilökunta voisi jatkaa keskustelua aiheesta ryhmissä, pohtien esimerkiksi omaa strategista toimintaa osastokohtaisesti.

Muutama haastateltava piti Roadshow-tilaisuutta todella selkeänä ja yksinkertaisena jokaiselle. Heidän mielestä asioista ei edes tarvitse kertoa niin tarkasti ja kaikkien työntekijöiden ei tarvitse tietää yksityiskohtia. Tärkeämpää on tietää omat tavoitteet strategian toteuttamisen kannalta.

Tytäryhtiön johtotiimi koki strategiasta viestimisen aiheelliseksi kerran kvartaalissa, koska strategiaan tulee jatkuvasti muutoksia ja päivityksiä. Strategian vieminen eteenpäin alemman portaan työntekijöille on johdon vastuulla.

”Kerran kvartaalissa tulee päivityksiä strategiaan, silloin informoin siitä alaisilleni.. Ihmiset eivät ajattele strategiaa jokapäiväisessä työssä, näin ollen siitä pitää jatkuvasti muistuttaa. Strategiasta ei muistuteta yrityksessä tarpeeksi.”

Johtajat ottivat käyttöön strategiakellotyökalun seuratakseen strategian jalkauttamisen aikataulua sekä ajan jolloin strategiaan tulisi tehdä muutoksia. Strategiakellolla voi myös varmistaa, että kaikki strategian vaiheet saavat tarpeeksi huomiota. Strategiakelloa on ripustettu käytävien seinille, työhuoneisiin ja ruokalaan, muistuttamaan henkilökuntaa strategian merkityksestä yritykselle. Kerran kvartaalissa tarkistetaan markkinatilanne ja kaikki muut tekijät, jotka saattavat vaikuttaa strategian kulkuun, mutta visio säilyy samana.

”Kun alettiin suunnittelemaan strategiakelloa tarkoituksena oli vastata itsellemme kysymykseen, mitä kaikkea tulee vielä huomioida strategiaviestinnässä alaisillemme.”

Yksi haastateltava piti strategiakelloa yleisillä paikoilla huonona muistuttamisen keinona. Hänen mielestä yrityksen sisäistä informaatiota voi valua yrityksen ulkopuolelle. Strategiakellossa ei siis kuuluisi olla tarkkoja strategian toteuttamisen keinoja. OOO Valiossa valvotaan tarkasti, jotta yksityiskohtaista tietoa strategian toteuttamisesta ei pääsisi valumaan kilpailijoille.

”Venäjällä teollisuusvakoilu on erittäin kehittynyttä, jos he saavat tietää meidän ideoita, he voivat myydä niitä kilpailijoille jo ennen meitä. Näiden asioiden kanssa on oltava varovainen.”

Strategista informaatiota paljastetaan neljän kuukauden periodeissa ja muut strategiset suunnitelmat pysyvät salassa. Käytetään niin sanotusti ”annostelumetodia”.

Puolet vastaajista suhtautui skeptisesti intranetiin strategianviestimisen välineenä. Tällä hetkellä intranetissä on vähän tietoa strategiasta.

”Me ollaan enemmän relationship management tyyppiä ja meille on tärkeä keskustella asioista kasvotusten. Tässä asiassa mentaliteettimme eroaa eurooppalaisista. Me ollaan totuttu viestimään tämän tyyppisistä asioista suullisesti ja se on osoittautunut varmaksi viestintäkeinoksi meille.”

Tytäryhtiön intranet on vielä kehitysvaiheessa ja henkilökunta ei käytä sitä aktiivisesti. Puolet haastatteliijoista oli sitä mieltä, että intranetiin kannatta panostaa enemmän ja yksinkertaistaa sitä siihen suuntaan, jotta jokainen voisi löytää helposti sieltä tarvitsemansa tietoa. Suurin osa vastaajista koki, että strategiasta viestiminen toimii parhaiten suullisessa muodossa. Intranet on johtajien mielestä huono tapa viestiä strategiasta, koska ihminen priorisoi kaikkea mitä lukee sieltä. Intranetiä kehitetään jatkuvasti, mutta ei ole vielä osoittautunut toimivaksi tavaksi välittää informaatiota strategiasta. Ihmiset eivät yksinkertaisesti ole tottuneet käyttämään sitä ja jollekin se osoittautuu monimutkaiseksi tavaksi etsiä tietoa.

Epävirallisia keskusteluja pidettiin toimivina viestintämuotoina, koska niissä saadaan välittömästi toisen henkilön palaute asiasta ja minimoidaan väärinkäsitykset.

Epäviralliset keskustelut voivat olla hyviä kanavia viestittää strategiaa ylöspäin esimiehelle sekä horisontaalisesti samalla organisaatiotasolla oleville työtovereille. Yhteiset tilat kuten ruokatilat ja kahvihuoneet ovat tyypillisiä paikkoja epävirallisille keskusteluille strategiasta. Strategiakello ruokailutiloissa saattaa herättää keskusteluaiheen strategiasta tai sen jalkauttamisesta.

Kokouksia on käytetty strategian viestimiseen tytäryhtiössä eniten. Johto koki kokoukset toimivimmaksi keinoksi jakaa tietoa strategisista asioista. Kokoukset pienryhmissä kuten tiimipalaverit ja osastokokoukset ovat hyviä tilaisuuksia keskustella strategisista asioista. Tällä hetkellä johtajien kalentereissa on paljon erityyppisiä kokouksia, mutta suurin osa kokouksista ovat pienmuotoisia kokouksia, joihin osallistuu eri alojen asiantuntijoita.

Valiolla on käytössä uutislehti nimeltään Valio People, jossa on uutisia koko korporaatiosta. Tytäryhtiön sisäinen tiedotuslehti on Valio Newsletter, jota julkaistaan joka kuukausi ja josta voi lukea strategiapainotteisia uutisia, tytäryhtiön tavoitteita ja tuloksia. Sitä on käytetty strategianviestintä keinona, mutta se ei ole osoittautunut tarpeeksi toimivaksi tavaksi viestiä strategiasta. Valio Newsletterin saa ottaa vapaasti käytävien kirjatelineistä ja se on suosittu kahvihuoneissa. Kuudesta vastaajista kaksi pitivät tiedotuslehteä parempana strategian viestintäkanavana kuin intranet.

Toimitusjohtaja lähettää säännöllisesti CEO-kirjeitä, joissa kerrotaan välitavoitteiden tuloksista ja johtopäätöksistä. Se on tärkeä toimenpide, koska ei ole aikaa käydä kaikkien kanssa keskustelemassa.

Strategiasta viestiminen koettiin onnistuneeksi, kun viesti strategiasta kulki alhaalta ylöspäin oikeana, eikä vääristynyt matkan varrella. Viestit strategista joita keskijohto kuulee ja tulkitsee ylemmältä johdolta, määrää pitkälti henkilöstön saamien viestien sisällön. Kaikki strategiset viestit alaisille eivät ole tarpeellisia ja keskijohdon haasteena on poimia informaatiotulvasta keskeisimmät viestit ja pukea ne ymmärrettävälle kielelle. (Aaltonen ym. 2002, 18.)

Vastaajat käyttivät horisontaalista viestintää paljon strategian viestintäkeinona, sillä lähes jokainen on strategian laadinnassa ja toimeenpanossa mukana. Strategian on käytävä jokaisen osastojohtajan pöydällä, jotta muutoksia ja lisäyksiä pystyttäisi tekemään. Strategian seurantavaiheessa tiiminjäsenet ovat tiivistä yhteydessä toisiinsa

strategisista asioista. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että organisaation alemmantason työntekijät eivät viesti strategiasta horisontaalisesti.

Yleisimmät viestintäkeinot tytäryhtiössä olivat kokoukset, sähköposti ja puhelin. Sähköposti on jokapäiväinen viestintäkanava ja siksi strategiset viestit voivat hukkuu sähköpostin informaatiotulvaan. Ihmiset saattavat priorisoida strategiset viestit vähemmän tärkeiksi ja unohtavat lukea niitä arjen kiireessä.

Yhteistyö ja kommunikointi emoyhtiön kanssa sujuu huoletta. Yksi vastaajista kertoi suomalaisten luottavan tytäryhtiön työntekijöiden ammattitaitoon, prosessien hallintaan sekä paikalliseen markkinatilanteen tuntemukseen. Viestinnässä ongelmia syntyy ainoastaan henkilökunnan vaihtuvuuden takia emoyhtiössä. Näin ollen uudelle työntekijälle pitää kertoa kaikki käytännöt uudestaan. Ylin johto koki, että kommunikoinnissa emoyhtiön ja toimitusjohtajan kanssa ei esiinny kielimuuria eikä väärinkäsityksiä.

6.4 Strategian jalkauttamisen sudenkuopat

Tytäryhtiön strategian täytyy jatkuvasti olla linjassa emoyhtiön kanssa, koska yhteinen strategia helpottaa yhteistyötä ja viestintää emoyhtiön ja tytäryhtiön välillä.

Toimitusjohtaja näkee investointimahdollisuudet ja aikataulut strategian jalkauttamisen ongelmana.

Jokainen vastaajista piti ongelmana tytäryhtiön riippuvuutta emoyhtiöön. Suurin osa tuotannosta tulee Suomesta ja heidän laatimien volyymiennusteiden pohjalta voidaan suunnitella tytäryhtiön toimintaa. Markkinoinnissa tehdään suunnitelma ja siitä alkaa strategian työstäminen ja aktiivinen informaation vaihto tytäryhtiön ja emoyhtiön välillä. Kun emoyhtiö hyväksyy tytäryhtiön strategian, strategia astuu voimaan vuodeksi eteenpäin.

Myynnissä vastaaja koki systematisoinnin tarvetta toiminnoissa ja roolien selkeyttämistä prosesseissa.

”Esimerkiksi ongelma elintarvikkeiden kanssa... Meidän pitää tietää, millainen rooli on jokaisella tässä prosessissa. Mitä päätöksiä hän välittää alaisilleen ja mitä toimenpiteitä hänen tulee tehdä. Jos tuote pilaantuu, tulee systematisoida toimintaa siten, että tiedetään kuka saa ensimmäisenä informaatiota ja kenelle hänen tulee välittää informaatiota. Myynnin puolella täytyy tietää - kuka, missä ja miten. Tämä on ongelma, joka tulee ja menee...”

Venäjän markkinat ovat arvaamattomat ja varsinkin meijerimarkkinat ovat alttiina jatkuvalle muutokselle. Tytäryhtiön tulee mukautua jatkuvasti muuttuvaan markkinatilanteeseen. Markkinoiden muutoksen seurauksena tapahtuu ennustamaton kysynnän muutos ja volyymiongelmat.

”Näissä markkinoissa ei ole tarkkaa koordinaatiota ja poliittisia riskejä on paljon. Jos uusi suuri yritys astuu markkinoille, tapahtuu hintojen lasku tai nousu ja me emme ole tarpeeksi joustavia tehdäkseen nopeita päätöksiä. Jos ulkomailla tapahtuu valuutan devalvaatio, tuotteita tuodaan halvalla ja meidän tulee heti reagoida omiin hintoihin.”

On vaikea laskea budjetit ja kannattavuuslaskelmat, johtuen äkillisestä hinnan laskusta tai noususta. Yleinen haaste johtajille on mukautua ympäristön muutoksiin ja nopeasti reagoida niihin. Ongelmaksi on osoittautunut, jos emoyhtiö ei voi tarjota tytäryhtiölle tarpeeksi resursseja, jotta he voisivat toteuttaa kaikki laaditut suunnitelmat.

”Suomen puolellakaan ei voida olla joustavia, vaikka voi on halvempaa Suomessa kuin Venäjällä, sopimukset rajoittavat emoyhtiön päätöksentekoa, koska he haluavat säilyttää omia suurasiaikkaita.”

Tytäryhtiön strategisia muutoksia on tehty johtuen myös kasvaneesta voimien suosiosta Suomessa ja Ruotsissa. Ennen suomalaiset käyttivät levitteitä voimien sijaan ja tytäryhtiö hyötyi siitä. Valio voimien on ja pysyy markkinajohtajana.

Nykyään on puutetta suomalaisesta maidosta ja voista, mutta kysyntä vain lisääntyy. Mietinnän alla on ulkoistaminen ja mahdollisesti uusi brändistrategia. Jotta tuotantoa voitaisiin lokalisoida, tarvitaan raaka-aineita ja niistä on Venäjällä pulaa. Esimerkiksi Oltermanni juuston valmistaminen vaatii korkeaproteiinista maitoa ja sitä ei ole tarpeeksi Venäjällä. Lokalisointi on pitkä prosessi, mutta se on harkinnan alla.

”Kun täytyy saada tietty määrä, tiettyyn hintaan...aletaan miettiä lokalisointia.

Vaikka me jo tuotamme yksinkertaisia elintarvikkeita, tarvitaan paljon korkeampaa teknologiaa. Ja toistaiseksi, kannattaako tuottaa esimerkiksi maitoa Venäjällä, jos se on kalliimpaa kuin Suomessa tai Saksassa. Niin kauan kun se ei ole kannattavaa, sitä tuodaan ulkomailta.”

6.5 Johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia

Tutkimuksella pyrittiin selvittämään millaisin keinoin ja kanavin strategian toteuttaminen onnistuu Valio OOO:ssa ja minkälaisia ongelmia uuden strategian implementoinnissa tulee vastaan johtajatasolla. Tässä osiossa esitellään johtopäätökset, jotka ovat nousseet esiin haastateltavien vastauksista.

Johtoryhmän sitoutuneisuus ja aktiivisuus ovat tärkeimpiä tekijöitä strategian toteuttamisessa. Uusi strategia edellyttää muutoksia yrityksen kaikilla osa-alueilla sekä johtoryhmän yhteistyötä muutosten koordinoimiseksi. Strategian toteuttamisessa johtoryhmän täytyy olla tarkkaavainen ja keskittynyt muutostilanteisiin ja tuloksiin, jotka eivät vastaa asetettuja tavoitteita. Nopea reagointi ympäristön muutoksiin on menestyksen edellytys Valion tytäryhtiössä. (Kaplan & Norton 2002, 18.)

Teoreettisen viitekehyksen valinta oli onnistunut, sillä se johdatti lukijaa itse strategiatyöhön ja sen onnistumista edeltäviin tekijöihin. Strategista johtamista käsittelevä luku korostaa johtajaroolin tärkeyttä strategian implementoinnissa ja esimiesten tärkeyttä henkilöstön sitouttamisessa strategisiin linjauksiin ja strategisen tiedon omaksumisessa. Strategiaviestintä luvussa korostui taas koko organisaation jäsenten vuorovaikutus eri suuntiin strategisen tiedon välittäjinä.

Tutkimuksessa ilmeni johtotiimin strategian tuntemus ja strategisen johtamisen kehittämisen halu. Asenne strategiatyöskentelyä kohtaan oli positiivinen, mutta epävarmuus strategiaa kohtaan ilmeni vastauksissa ja vastaajien eleissä.

Tutkimuksen vastaajien vastaukset olivat hyvin yhtenevät. Strategian implementoinnin pahimmaksi uhkaksi vastaajat kokivat riippuvuuden emoyhtiöön ja rajalliset investointimahdollisuudet. Vastaajat kokivat strategisista lupauksista kiinnipitämistä hankalaksi ja työlääksi muuttuvilla markkinoilla.

Tutkimukseen osallistuneet olivat hyvin tietoisia strategian linjauksista ja osasivat soveltaa strategiaa operatiiviseen liiketoimintaan. Alemman tason työntekijöille strategiakielen ymmärtäminen tuottaa vaikeuksia ja siksi heille voisi laatia oman yksinkertaistetun strategian, joka on sidoksissa operatiiviseen toimintaan.

Strategiakartan voisi kuvata esimerkiksi piirroksena ja tarinana, jonka jälkeen sitä pystyisi käyttämään myös Roadshow tilaisuuden yhteydessä. Jokaisen työntekijän olisi hyvä kirjata omat henkilökohtaiset tavoitteet ja strategiaan vaikuttamisen mahdollisuudet sekä käydä ne läpi esimiehen kanssa. Strategian toimeenpanon ydinkohtia on strategian omaksuminen ja siksi johtajien kannattaa kiinnittää enemmän huomiota henkilökunnan strategian omaksumiseen. Strategian implementoinnin seurantaan voisi käyttää kyselyjä, jotka lähetettäisiin työntekijöille sähköpostitse tai intranetin välityksellä.

Aika ja kiire on yleinen strategian jalkauttamisen hitauteen vaikuttava tekijä. Vaikka johtotiimin jäsenet pitävät itseään kiireisinä, he osaavat hallita ajan sekä stressin.

Johtamis- ja esimiestaidot olivat vastaajilla kohtalaisen hyviä, mutta vuorovaikutusta alaisten kanssa tulisi ottaa enemmän huomioon. Johtajat ymmärtävät hyvin strategiaviestinnän tärkeyden, mutta eivät aina muista pyytää palautetta organisaatioportaan alemmilta tasoilta.

Haasteena yrityksen johdolle ei ole pelkästään viestiä strategiasta tiedotustilaisuuksissa ja kokouksissa, vaan myös miten strategista tietoa saataisiin levittämään yrityksen sisällä turvallisesti ja selkeällä kansankielellä.

Yksilöperusteisen palkitsemisen lisäksi voitaisiin miettiä tiimiperusteista palkitsemisjärjestelmää, koska strategian läpiviemiseksi on hyvä korostaa ryhmätyön merkitystä. Strategiasta tulisi saada enemmän jatkuva prosessi, vuosittaisten tapahtumien sijasta.

Johtajien tulee osata tunnistaa keskeisiä strategian jalkauttamista hidastavia ja edistäviä tekijöitä, ja ei pelkästään yrityksen ulkopuolisia ympäristötekijöitä, vaan myös on mietittävä mitä kehitystä yrityksen sisällä voitaisiin toteuttaa.

Lähteet

Aaltonen, P., Ikävalko, H., Mantere, S., Teikari, V., Ventä, M., Währn, H. 2002. Tiellä strategiasta toimintaan. Yliopistopaino Oy. Helsinki. Strada-projekti.

Freedman, M. 2003. Strategisen johtamisen taito. Rastor-Yhtiöt. Helsinki.

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2001. Tutkimus-haastattelu. Yliopistopaino. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P., 2008. Sajavaara, P. Tutki ja kirjoita. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Hämäläinen, V & Maula, H. 2004. Strategiaviestintä. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen. Kauppakaari. Helsinki.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Jyväskylä ammattikorkeakoulu.

Kaplan, R & Norton, D. 2002. Strategia-lähtöinen organisaatio. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Laamanen, T., Kamensky, M., Kivilahti, T., Kosonen, P., Laine, Lindell, M. 2005. Strategisen johtamisen käsitteet. WSOYpro. Helsinki.

Laine, K & Hulkkonen, V. 1996. Ajatuksista tekoihin. Edita. Helsinki.

Lindroos, J-E & Lohivesi K. 2004. Onnistu strategiassa. WSOY. Juva.

Niemelä, M., Pirker, A & Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin. WSOYpro. Helsinki.

Salminen, J. 2001. Johtamis-viestintä. Kauppakaari. Helsinki.

Valio 2011. OOO Valio. Luettavissa:

http://ammattilaiset.valio.fi/portal/page/portal/valioyritys/kansainvalinen_valio/tytar_yhtiot/zao_valio_st._petersburg03082006142319. Luettu: 2.9.2011.

Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkäll, L., Massalin, L. & Kalin, R. 2010. Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset. Painotalo Redfina Oy. Espoo.

Åhman, H., Bärlund. A & Valtanen, A. 2007. Voittaja-johtoryhmät. WSOYpro. Helsinki.

Liite 1

Tutkimuksen pääongelmana oli, miten strategian jalkauttaminen onnistuu Valion tytäryhtiössä johtajien näkökulmasta.

Tutkimuksen pääongelmaan pyrittiin löytämään vastauksia seuraavien osa-ongelmien kautta:

6. Miten johtotiimi sisäistää ja ymmärtää strategian?
7. Miten strategia näkyy OOO Valiolla osastokohtaisesti?
8. Miten OOO Valiolla toimii strategianviestintä?
9. Millaisia viestinnän keinoja ja strategisen johtamisen työkaluja johtajat käyttävät?
10. Millaisia sudenkuoppia tulee vastaan strategian jalkauttamisessa?

Teema – alueet

1. Strategian mieltäminen
 - Ymmärtäminen
 - Mahdollisuus vaikuttaa strategiaan
 - Oma rooli strategian laatimisessa
 - Oman osaston tavoitteet ja suunnitelmat
2. Strateginen johtaminen
 - Strategian toteutus ja toimeenpaneminen
 - Strategian näkyvyys operatiivisessa johtamisessa
 - Strategisen johtamisen työkaluja
 - Kannustaminen ja palkitseminen
 - Esimiesviestintä
3. Strategiaviestintä
 - Esimiesviestintä
 - Vuorovaikutus
 - Kannustaminen ja palkitseminen
 - Organisaatiotasojen vuorovaikutus
 - Viestintä vastuu
 - Viestintäilmasto, -kulttuuri

- Viestintä kanavat ja keinot
- Strategian visuaalinen näkyvyys

4. Strategian jalkauttamisen sudenkuopat

- Ongelmia
- Muutoksia
- Kehitysideoita

Liite 2

Teemahaastattelun kysymykset

A. Strategian mieltäminen

1. Kyselylomake.
2. Miten hyvin tunnet Valion OOO:n strategian?
3. Oletko ollut laatimassa sitä?
4. Mitkä ovat Valio OOO:n visio, missio ja arvot?
5. Kuka viestii sinulle strategiasta?
6. Kuka muistuttaa sinua strategiasta?
7. Mikä on sinun rooli strategian toimeenpanemisessa ja toteutuksessa?
8. Ketkä laativat strategian ja millä aikataululla?
9. Onko strategiakieli helposti ymmärrettävä?
10. Mitä strategia merkitsee sinulle?
11. Millainen on teidän yhteistyö emoyhtiön kanssa strategian implementoinnin prosessissa?
12. Miten strategian jalkauttaminen käynnistettiin tytäryhtiössä?

B. Strateginen johtaminen

1. Miten strategian toteuttaminen näkyy sinun osastolla?
2. Millaiset odotukset ovat johtajilla työntekijöiltä strategian jalkauttamisessa toiminnaksi?
3. Onko sinulla suunnitelmaa strategian eteenpäin viemiseksi?
4. Ovatko alaisesi saaneet tarpeeksi vaikuttaa osaston yhteisiin päätöksiin?
5. Miten hyvin alaisesi ymmärtävät strategian?
6. Millaisia kannustin ja palkitsemiskeinoja on käytössä?
7. Kuinka usein pidät tulos- ja kehityskeskusteluja?
8. Mitä asioita käynte läpi kehityskeskusteluissa?
9. Onko kehityskeskusteluista hyötyä strategian jalkauttamiseen?
10. Tarvitseeko henkilökunta koulutuksia?
11. Millaista palautetta saat alaisiltasi strategian implementoinnissa?

C. Strategiaviestintä

1. Kenellä on sinun osastolla viestintävastuu?
2. Millainen viestintäilmapiiri on Valiolla?
3. Kuinka helposti alaiset ymmärtävät johdolta tulevat viestit?
4. Miten pyrit varmistamaan sen, että alaiset ovat ymmärtäneet hyvin viestin sisällön?
5. Mitä viestintä kanavia käytät eniten?

6. Mitä kanavia haluaisit käyttää enemmän? Miksi?
7. Puuttuuko jotain viestintäkanavia, joita haluaisit käyttää?
8. Mitä mieltä olet Intranetistä?
9. Mitä mieltä olet henkilöstölehdessä?
10. Onko viestintä avointa?
11. Onko viestintä tehokasta?
12. Esintyykö strategian laadinnassa ja toimeenpanemisessa kielimuuria?
13. Mistä saat tietoa strategiamuutoksista?
14. Mistä saan apua/ tukea, jos strategiassa on jotain epäselvää tai askarruttavaa?

D. Strategian jalkauttamisen sudenkuopat

1. Mitkä tekijät häiritsevät tai hidastavat strategian toteutumista?
2. Miten strategian implementointi on sujunut aiempina vuosina?

Liite 3

Обратите внимание: возможно несколько вариантов ответа.

1) Самые известные бренды компании Valio в России?

- ☐ Valio Viola (Валио Виола)
- ☐ Valio Voi (Валио сливочное масло)
- ☐ Oltermanni (Олтерманни)
- ☐ Valio Olo (Валио Бифидойогурт)
- ☐ Valio Jogurtti (Валио йогурты)
- ☐ Valio Plus (Валио плюс)

2) Выделите категории продуктов, на рынке которых компания Valio занимает сильную позицию.

- ☐ Сливочное масло
- ☐ Йогурты
- ☐ Сыры
- ☐ Сметана
- ☐ Кефир
- ☐ Функциональные продукты и продукты с прибавочной стоимостью

3) На какие именно молочные продукты в будущем будет расти спрос:

- ☐ Сливочное масло
- ☐ Сыры
- ☐ Функциональные продукты и продукты с прибавочной стоимостью

- ☐ Йогурты
- ☐ Мороженое
- ☐ Высококачественное масло

4) Укажите конкурентов компании Valio?

- ☐ Karat
- ☐ WBD
- ☐ Unimilk
- ☐ Danon
- ☐ Milkyway
- ☐ Nestle

5) Выделите правильные утверждения, касающиеся сыров компании Valio:

- ☐ Viola входит в тройку сильнейших на рынке и укрепляет свои позиции.
- ☐ На данный момент на рынке реализуется 2 вида сыров Valio: Oltermanni и Atlet.
- ☐ Oltermanni не входит в тройку сильнейших на рынке.
- ☐ Рынок сыров вырастет в два раза в течение 10 лет.
- ☐ Максимальное производство сыра Oltermanni – 80 тыс тонн в год.
- ☐ Juustojen lisäkasvua haettava rahtivalmistuttamisesta, yritysosastoista ja green-fieldistä.

6) Самые важные стратегические задачи к 2018 году:

- ☐ Повысить бюджет маркетинга с 5 до 22 % за счет нетто-продаж.

- ☐ Усиление тех брендов компании, сегменты которых приносят максимальные прибыль и объемы.
- ☐ Построение высококачественной системы выполнения заказов.
- ☐ Выдвижение healf dairy-концепта как конкурентного преимущества.
- ☐ Изменение брендов и брендовых обещаний в ответ на новую модель приобретения и поставки продуктов из Финляндии и других стран.
- ☐ Формирование партнерских отношений с двусторонней добавочной стоимостью между компанией и приоритетными контрагентами из успешных розничных сетей.

7) Каковы стратегические планы компании Valio?

- ☐ Развитие производства в России.
- ☐ Использование местного сырья в производстве продукции.
- ☐ Разработка поставок из Финляндии.
- ☐ Сотрудничество с частными сельскими хозяйствами.
- ☐ Развитие в страны СНГ.
- ☐ Объединение в продукции европейских трендов и инноваций компании Valio.

Продажи, ориентированные на конечного пользователя

8) Большая часть продаж, осуществляемых с ориентацией на конечного потребителя, производится посредством розничных сетей.

☐ Kyllä ☐ Ei

9) Оцените ситуацию на рынке: наблюдается ли тенденция к сокращению частных розничных торговых точек?

☐ Kyllä ☐ Ei

10) Работают ли главные торговые сети на территории РФ и СНГ?

☐ Kyllä ☐ Ei

Основа стратегии концерна Valio.

11) Чтобы максимизировать стоимость молока наших акционеров, мы, в первую очередь, сосредоточимся на своих основных бренд-продуктах.

☐ Kyllä ☐ Ei

12) Наш успех зависит от потребительской выгоды, которую мы производим.

☐ Kyllä ☐ Ei

13) Конечный потребитель платит за вкусовые качества, легкость в употреблении, а также бесперебойные производство и поставки, отлаженные бизнес-процессы.

☐ Kyllä ☐ Ei

14) Чтобы максимизировать производственную эффективность, компании необходимы производственные площадки мирового уровня и стабильный рыночный спрос.

☐ Kyllä ☐ Ei

Liite 4

